

أكاديمية شرطة دبي

إدارة الشرطة العصرية

خالد أحمد عمر
المستشار القانوني لشرطة دبي

الطبعة الرابعة
٢٠٠٣م



كلية شرطة دبي



خالد أحمد عمر

المستشار القانوني لشرطة دبي

الطبعة الرابعة

٢٠٠٣م

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ الرحمن علّم القرآن خلق الإنسان علّمه البيان ﴾ .

« صدق الله العظيم »

إهــــداء ...

الى الأعين الســاهــرة التي تحرس في سبيل الله ، الى كل من يقتنــع بفكــرة فيدعو اليها ويعمل على تحقيقها ابتغاء وجه الله ومنفعة الناس ، الى كل من يعمل في جهاز الشرطة والأمن العام .

أقدم هــذا الكتاب .

محتويـات الكتـاب

رقم الصفحة

المقدمـــــة

لدراسة مفهوم ادارة الشرطة لا بد لنا من الوقوف على مفهوم الادارة العامة والتعرف على معنى الادارة بشكل عام كتمهيد لا غنى عنه في هذا المجال .

فمصطلح الادارة (ADMINISTRATION) يرجع الى أصل لاتيني ، (Ad-Ministaire) ويقصد به الخدمة بمعنى رعاية الأفراد أو قيادة الغير نحـو أهداف معينة . من خلال هذا المعنى البسيط ، نجد ان الادارة ظاهـرة مرتبـطة بالتجمعـات الانسـانيـة في مختلف الأنشـطة وهذه التجمعـات الانسـانيـة تأخذ شكل تنظيمات بسيطة مثل الأسرة ، أو معقدة مثل المشروعات الكبيرة والأجهزة الحكومية بمختلف أنماطها .

فإذا نظرنـا الى واقـع حياتنا ، نجد أننا منذ خُلقنا نعيش ونتعلم ونعمل ونقضي وقت الفراغ ، من خلال تنظيمات معينة ، (الى أن أُطلق على هذا العصر عصر التنظيمات) الا ان وجود هذه التنظيمات ليس قاصراً على عصرنا الحالي فقط بل انها وجدت منذ ظهور المجتمعات في العصور القديمة ، ولكن الإختلاف تركز في كثرة وتعقد تلك التنظيمات في العصر الحـديث ، ممـا ألقى الضوء على أهمية الادارة المتطورة التي تستخدم الأساليب العلمية الحديثة لأجل تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة المادية والبشرية للوصول الى الأهداف المحددة للجهاز .

والادارة كنوع من أنواع التعاون البشري أصبحت الآن تقف خلف أعظم انجازات البشر ، وتستأثر بالفضل في أروع انتصارات الانسان ، مثلمـا يؤدي الاخفـاق في الادارة الى أفدح الخسائر وأوخم العواقب ، والأمثلة على ذلك كثيرة وحاضرة .

فحينمـا وضـع أول آدمي قدميه على سطح القمر ، بهر الناس على الأرض ، وأخذوا بهذا الانجاز الذي تم في صورة خارقة لتصور البشر . وكان من الصعب على الكثيرين أن يستوعبوا ما حدث بنفس السرعة التي تسـير بهـا الأحداث ، فعاشوا لفترة مشدوهين الى أن أيقنوا أن الانسان يسير حقيقة على سطح القمر . ورد الكثيرون فضل هذا الاعجاز الى العلوم الطبيعية والهندسية التي جعلت هذا الأمر ممكناً .

واتجـه حكم النـاس على انجـازات هذا العصر الهائلة ، الى تأكيد وجهات النظر التي تؤمن بتفوق العلوم الطبيعية ونضجها . ولكن ألا يجـدر بنـا أن نتـاقش هذا الذي حدث من زاويـة أخرى ؟. ان نزول الانسان على القمر لم يكن ليتحقق كأعظم انجازات البشرية التي لم تكن تراود خيال أكثرنا تفاؤلاً في الصغر ، الا كنتيجة مشتركة لكل من العلوم الطبيعية والاجتماعية .

ونفر قليل من الناس هم أولئك الذين أدركوا حق الادراك أنه الى جانب ما يحمله هذا الانتصار الذي لا نظير له من جوانب علمية وتكنولوجية ، فانه توجد حقيقة ضخمة تسترعي الانتباه . وهؤلاء هم الذين فطنوا الى الدور الحيوي الذي لعبته الادارة ذات الكفاءة العالية والتنظيم الجيد في جعل هذا الأمر حقيقة وهذا هو الجانب الآخر للصورة . فقد تضافرت جهود آلاف المنظمات الضخمة ، بما تضمه من قدرات وطاقات وخبرات ومهـارات ، لتـوفير التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين جهود أعداد هائلة من الخبراء والاداريين والفنيين والعاملين لأحكام بلوغ الهدف على الأرض وفي الفضـاء وعـلى سطح القمـر . مثلمـا هيأت الكثير من الظروف والعـوامـل والاحتيـاطات التي تجعل التعاون البشري عبر القارات امراً ممكناً . وقد تم كل هذا عن طريق تنظيمات ومنظمات ادارية رائعة الكفاية محكّمة الأداء منسقة العمل .

وعلى النقيض من هذا ، يمكن النظر الى حادث « بيرل هاربر » ـ وهو يمثـل أعظم محنة وكارثة في تاريخ البحرية الأمريكية ـ على أنه مثال واضح لاخفاق الادارة .

فالأسـطول الأمـريكي في « بيرل هاربر » كان يضم أكبر قوة بحرية ضاربة في المحيط الباسفيكي ، وكان مزوداً بقدرات ضخمة يعززها سلاح جوي حديث متفوق .

وحينما ضرب اليابانيون ضربتهم الشهيرة ، وأخذت قطع الأسطول الأمريكي الضخمة تترنح وتهوي الى قاع المحيط ، لم يكن هذا الاسطول تنقصه القوة أو القيادة أو القدرة القتالية

ولـمـا افاقت القيادة الأمريكية من هول الكارثة ، بات جلياً أنهم قد اعـدوا كل شيء ، ولكنهم فشلوا في ادارة المعـركـة . وكان الفشل بيّناً وواضحاً في ثلاثة جوانب بذاتها من جوانب العملية الادارية ، ولعل

اهم جوانبها قاطبة . وهي : القيادة ، واتخاذ القرارات ، والاتصالات ، فحينما اقتربت الطائرات اليابانية من أهدافها الطافية على مياه « بيرل هاربر » الهادئة ، أخفقت شبكات الرادار الأمريكية في حساباتها وتقديراتها ، فجاءت القرارات خاطئة ، وافترست الطائرات اليابانية صيدها الثمين . وتحت صدمة المباغتة وفداحة الخسائر شلت عقول القادة الأمريكان ، بل توقفت تماماً عن ادارة المعركة في أحرج لحظاتها .

ان حادث « بيرل هاربر » درس عظيم مستفاد في الادارة تعلمته قيادة البحرية الأمريكية . ولعله أغلى درس دفعت ثمنه في معركة واحدة .

ولا زالت حرب أكتوبر التي حطمت أسطورة الجيش الذي لا يُهزم ماثلة في الأذهان وتفرض حضورها وبقوة في جميع أكاديميات العالم العسكرية منها والمدنية كمثال حي لعلم الادارة وأصولها .

ويمكن القول على ضوء ما تقدم ، أن الادارة هي النشاط الخاص بالاستخدام الرشيد لجهود الغير لتحقيق الأهداف المحددة بأحسن كفاءة ممكنة . فمن الطبيعي أن ينطبق هذا المفهوم على الادارة في أي تنظيم من التنظيمات المختلفة سواء البسيطة أو المعقدة ، الخاصة أو العامة .

القسم الأول

إدارة الشرطة العصرية

ويشمل :

الفصل الأول : الادارة العامة و إدارة الشرطة

الفصل الثاني : التخطيط

الفصل الثالث : التنظيم

الفصل الرابع : القيادة

الفصل الخامس : الاتصال

الفصل السادس : السيطرة

الفصل السابع : اتخاذ القرارات

الفصـــــل الأول

الادارة العامة وادارة الشرطة

الفصـــــل الأول
الادارة العامة وادارة الشرطة

تعريفـــات :

تعريف الادارة :

الادارة هي : « كل جهـد جماعي بقصد تحقيق هدف معين » فالادارة تخطيط . وتنظيم وتوجيه ، ورقابة ، لعدد من الأشخاص مكلفين بإنجاز عملية محددة ، أو تحقيق هدف مشترك معلوم .

وتعتبـر الادارة العـامـة نوعاً من الادارة ولكن مجال عملها التنظيمات الحكومية ، ومع ذلك فان تحديد مفهومها يرتبط أساساً بمفهوم الادارة .

وقـد اختلف المفكرين على مفهوم الادارة ، وذلك لصعوبة وجود تعريف محدد يعبِّر عن الادارة بدقة ، لذلك نجد أن هذه المشكلة تظل قائمة عند تناول مفهوم الادارة العامة في شكل تعريف محدد .

تعريف الادارة العامة :

ولقـد تعـددت تعريفات الادارة العامة لاختلاف نوعية المفكرين الذين تناولوا قضية الادارة العامة . ويمكن تقسيمهم الى مجموعتين الأولى تأثرت بمفهوم علم السياسة ، منهم الأستاذ (وايت white) الذي يرى أن الادارة العامة هي : « مجموعة العمليات أو الأعمال المرتبطة بتنفيذ السياسة العامة للدولة » أما الأستاذ فنر فانه يعرِّف الادارة العامة « بأنها النشاط الحكومي الخاص بتنسيق جهود الأفراد لأداء العمل الجماعي المكلفين به » .

أما المجموعة الثانية من المفكرين والباحثين فقد اعتبروا الادارة العامة فرعاً من فروع الادارة (أي تأثروا بالمفهوم الاداري البحت) . فمن هؤلاء الأستـاذ « مارشـال ديموك » الذي يعرِّف الادارة بأنها « النشاط الخاص بتنفيذ السياسة العامة للدولة يوضع عن طريق السلطة المختصة المقتدرة » أمـا الأستـاذ « والدو » فيرى أن الادارة العـامـة « هي فن وعلم الادارة المستخدم في أجهزة الدولة » [1] .

يتضح مما تقدم أن هناك تعدد وتباين في تعريفات الادارة العامة ، الا انها

---

(١) راجـع الادارة العـامة بين النظرية والتطبيق للدكتور / محمد عثمان اسماعيل والدكتور حمدي مصطفى المعاز .

تدور حول أن الادارة العامة هي نشاط اداري بالمفهوم العام للادارة ، وترتبط بعمل المديرين في التنظيمات الحكومية ، كما ان الادارة العامة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالسياسة العامة للدولة والتي تحددها السلطة التشريعية .

أما نحن فنرى أن الادارة العامة هي « تنظيم وادارة القوى البشرية والمادية في الدولة لتحقيق السياسة العامة وتنفيذ القوانين » كأفضل تعريف يحقق الغايات المنشودة . أما اذا كان هذا النشاط يتصل بمشروع خاص فعندئذ تكون الادارة خاصة .

تعريف ادارة الشرطة :

مما تقدم أعلاه نخلص بأن ادارة الشرطة هي إحدى الأدارات العامة بالدولة ، ويمكن تعريفها بالآتي :ـ

« هي نشاط هيئة الشرطة في ضبط الأمن والنظام وحماية الأرواح والأعراض والأموال ، وتنفيذ القوانين واللوائح » .

كما يمكن تعريف أدارة الشرطة بأنها :ـ

« مجموعة من الأُسس التي يجب أن يتبعها جهاز الشرطة كي يقدم للمواطن أجّل وأسمى خدمة دونما ارهاق لميزانية الدولة » .

الادارة ما بين العلم والفن :ـ

ما زالت الحركة الاجتهادية نشطة وفعّالة ، نحو الوصول الى طبيعة الادارة . وقد ينشأ لدى الباحث أو الدارس في نظرية الادارة تساؤل هام ، ما اذا كانت الادارة علماً ، أو فناً ، ... أم شيئاً آخرا ؟؟ ...

هل الادارة علم بالمعنى الذي توصف به العلوم التطبيقية ، أي هل تتميز بخصائص معينة ثابتة يمكن التنبؤ بها والقياس عليها ؟ وبذلك تحكمها قوانين ثابتة أشبه بتلك التي تحكم علوم الطبيعة والكيمياء (لا تخضع للقيم غير الموضوعية) واذا استعملت في ظروف معينة وبالقدر المتعارف عليه تؤتي نتائج معينة وثابتة .

أم أن الاعتماد على الابتكار والخلق والمبادأة ومن ثم تتدخل فيها عوامل متغيرة تمثل درجة الذكاء وقوة التصور وصواب الحكم والاستعداد القيادي لدى الأفراد المختلفين ، قد انحرف بها عن هذا التصور ....

أم أن الادارة ليست علماً فحسب ، وليست فناً فحسب ، وليست علماً وفناً مجتمعين فحسب ، وانما هي شيء آخر جديد ، هو ما يمكن أن يطلق عليه اسم فلسفة (١) .

على أساس أنها مزيج لمجموعة من العناصر ، أهمها النمو ، وتحقيق الاتزان ، والاستراتيجية ، والقيادة ، والحوافز .

والادارة هنا فلسفة من حيث أنها تتطلب الدراية والمهارة في مزج هذه العناصر بحيث يتحقق نوع من التفاعل المناسب بينهما ، ومن حيث أنها تجمع بين السياسة الحسنة والمهارة الفائقة في تكامل تام مع أخذ جميع العوامل في الحسبان .

ولكن ما ان يواصل هذا الدارس أو الباحث دراسته وبحثه حتى تقوم عنده القناعة ، بأن للادارة بعض الجوانب العلمية على الأقل عندما يطبق عليها الهدف الرئيسي للعلم وخصائص العلم . واجدا الرابطة القائمة بين الادارة والعلم . فالهدف الرئيسي للعلم أن يحقق ثلاثة أشياء تتعلق بمادة موضوعه . وهي الوصف ، والشرح والتنبؤ . وهذه الأشياء الثلاثة مرتبة حسب أهميتها وترتيبها الزمني .

وقد تكون نظرية الادارة قد انحرفت عن هذا الترتيب بعض الشيء ، فحاولت أن تشرح بدون وصف ولكن حقيقة أنها نجحت قليلاً في التنبؤ أكثر من أي اسلوب يقوم على المنطق والمعقولية ، بدليل يوضح الحاجة الى مزيد من التنبؤ الدقيق ويعني ذلك أن تكون مع امكان أن تكون دراسة الادارة علمية الى الدرجة التي نستطيع بها تأكيد حقائقها بالدراسة والبحث الدقيق . ومن ثم يتبع ذلك بتفسير الحقائق . وعلى أساس الوصف والتفسير يمكن التوصل الى التنبؤ الدقيق .

فالادارة علم من حيث انها تعتمد على خطط البحث العلمي في بعض مجالاتها الهامة التي يفيد فيها البحث المتعمق للمادة التجريبية ثم استخلاص نتائج يمكن القياس عليها ، ومن أمثلة هذه المجالات التخطيط والتنظيم والدراسات السلوكية المرتبطة بالتنظيم غير الرسمي ، والعلاقات الانسانية ، وعملية اتخاذ القرارات وتخطيط وادارة الموارد المالية ... الخ فقد

---

(١) راجع في مؤلفهما الادارة العامة للدكتورة ليلى تكلا والدكتور عبد الكريم درويش .

أثبتت الدراسات التجريبية أهمية البحث العلمي والنتائج التي يوصلنا اليها بصدد هذه الموضوعات .

على أنه من المفيد أن ندرك الطريقة العلمية التي لا يمكن أن تنطبق بها على العلوم التطبيقية . فموضوع أو مادة الادارة لا يمكن أن تخضع لقوانين أو أسس عامة غير قابلة للتغيير .

والادارة هنا تتصف بأنها علم بقدر صلاحية هذه الصفة بالنسبة للعلوم السياسية ، وعلم الاقتصاد ، وعلم الاجتماع ... الخ .

ومن ناحيــة أخــرى يمكن تعــريف الادارة كفن حينمــا توصــل الطرق المستخدمة الى نتائج معينة عن طريق إستخدام الخبرة أو الحدس وحينئذ تبعـد الادارة عن صفــة العلم يضاف الى هذا ان الأسس التي لها صفة العمومية لا يمكن بذاتها أن تخدم أغراض الادارة ما لم يعزز استخدامها أو يلازمه أو يتبعه نوع من الفن قائم على الخبرة والمعرفة والدراية التامة بكيفية وضــع هذه الأسس العلمية موضع التنفيذ بكفاية . والقوة الخالقة المبدعة للادارة المثالية تستقر في هذا النوع من الفن .

فنجد تبسيط الاجراءات واختصار الخطوات يقع في مجال الفن الاداري ويهدف الى زيادة الكفاية في عمل الوحدات الادارية عن طريق توزيع العمل وتنسيقه وفقاً لطريقة منطقية . كذلك لا يمكن أن يفيد العلم في مجال العلاقات الانسانية تمام الأفادة بدون فن استعماله وبدون فن التطبيق الخلّاق الذي هو السمة البارزة للرجل الاداري .

وخــلاصــة القــول نجد أن رجل الادارة مطبق للأسلوب العلمي بنفس الطريقة التي يستخدمها المهندس أو الطبيب . وبالطبع سيكون هناك دائما جانب الفن في الادارة ـ كما هو الحال في الهندسة أو الطب ـ ولكن مقدار الفن في الادارة سيتضــاءل كلمــا حلت المعلومــات العلميــة محــل التقاليد الادارية . صحيح ان طبيب اليوم أرقى بكثير من طبيب القرن الماضي ، ولكن ذلك يعزى فقط الى توافر المعرفة العلمية بدرجة أغزر من السابق ، ولا يرجع ذلك الى كونه فناناً كبيراً .

وجدير بالذكر أن علم الادارة قد شهد تطوراً هائلاً وعميقاً في السنوات الأخيرة الماضية فأصبح هذا العلم يجمع بين خصائص العلم والفن في آن واحد . فمن قائل بأنه علم له مبادئه وأصوله في الدراسة ومن قائل بأنه فن يخضع للتطور المستمر .

وقد ظهرت فئة ثالثة تفرّق بين الدراسة والتطبيق وقررت هذه الطائفة بأن الادارة العامة ، علم يقوم على مبادىء مستمرة من الدراسة والبحث ـ وفي ذات الوقت فان التطبيق في الادارة العامة (فن يقوم على قدرات شخصية يتحلى بها من يتولى الادارة) . ورأي هذه الفئة الثالثة هو الرأي السليم والسديد .

وعليه فنحن نرى أن الدارس أو الباحث قد أدرك ضرورة تعرفه على علم الادارة ودراسة قواعده وأسسه ومبادئه ، بنفس القدر الذي يمارس به نشاطه الاداري عند التطبيق باستمتاع وابداع ومهارة باعتبارها فناً .

الفصـــل الثـــاني

التخطيـــــــط

التخطيـــــط

مقدمـــــة :

يعتبر التخطيط من أهم مراحل العملية الادارية ، بل يؤكد الفقهاء بأنه الأساس الذي تعتمد عليه جميع مراحل العملية الادارية وانتظام سيرها . وتبدو أهمية التخطيط بصفة خاصة في صلته الوثيقة بوظيفتي التنظيم والرقابة .

فمن حيث صلته بالتنظيم يلاحظ أن التخطيط يبين ما يجب تنفيذه وكيف يتم هذا التنفيذ ، ومن يقوم به ، إذ لو لم يكن هناك واجبات محددة على أساس من هذا التخطيط ، فلا معنى إذن لوجود التنظيم الذي يسعى أصلا لتحقيق أهدافه .

وللتخطيط أيضا صلة وثيقة بعملية الرقابة اذ تفترض الرقابة سبق وجود هدف أو أهداف يعمل الجهاز على تحقيقها ، وهو ما تسعى عملية التخطيط الى ايضاحها ، وتبعاً لذلك يمكن القول بأن تقرير رقابة دون وجود خطة يكون غير ذى معنى طالما أنه ليس في الامكان القول (عن طريق اجراء الرقابة) أن ما تم تنفيذه قد طابق حقيقة ما قصد اتمامه او انجازه .

التخطيـــــط

لتوضيح ماهية التخطيط يقتضي الأمر أن نتعرض لتعريفه وتوضيح عناصره والمراحل المتباينة التي تمر بها عملية وضع الخطة ، ثم نتعرض لعوامل نجاح التخطيط ولمعوقاته وأهم مشاكله .

أولاً : تعريف التخطيط وتوضيح عناصره :-

يعتبر اصطلاح التخطيط من الاصطلاحات الشائعة ليس فقط في مجال العلوم الاقتصادية بل في مجال العلوم السياسية والاجتماعية والادارية والشرطية .

وقد عني كثير من الفقهاء - في مجال الادارة العامة - بتعريف التخطيط فيعرف التخطيط :

أولاً :ـ بأنه : التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له » [1] .

ثانيـاً :ـ « بأنـه التدبير الذي يرمي الى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف محددة » [2]

ثالثاً :ـ بأنه « جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها » [3] .

رابعـاً :ـ بأنه يمثل « مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل واتخاذ القرارات الخاصة باختيار مجموعة الأهداف الواجب تحقيقها ، والعناصر الواجب استخـدامها (مادية كانت أو بشرية) وكذلك مجموعة القرارات التي توجه سير العمل والاجراءات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ الأعمال مع وضع البرامج الزمنية اللازمة » [4] .

خامساً :ـ بأنه « نشاط يتعلق بالمستقبل وبالاقتراحات والقرارات التي سوف تحكم هذا المستقبل وتطبق فيه ، وذلك في اطار البدائل الممكنة التي يجب تقييمها لاختيار البديل الأسلم والوسيلة التي تحققه » [5] .

سادساً :ـ بأنه « التحديد المسبق لأسلوب العمل تحقيقاً لهدف معين » [6] .

ونحن نرى أن أفضل تعريف للتخطيط هو :

« مجمـوعـة الترتيبات اللازمة لمواجهة المستقبل بخطط منظمة لتحقيق الأهداف في أقصر وقت وبأقل جهد ونفقة ممكنة » .

الذي يستخلص من هذه التعريفات أن التخطيط يقوم على هدف أو أهداف محددة مستقبلية يراد تحقيقها ، وذلك عن طريق التنبؤ بالمستقبل ووجوب الاستعداد له .

عنـاصر التخطيط :

يتضح من التعريفات السابقة ان التخطيط يعني التدبير لمواجهة المستقبل لتحقيق أهـداف مرسـومة ، وهو يقوم على عنصرين أساسيين أولهما ، هو التنبؤ بالمستقبل ، والآخر هو الاستعداد لمواجهته .

---

(١) راجع اصول الادارة العامة ـ الدكتور هنري فاويل .

(٢) الدكتور سليمان محمد الطماوي : مبادىء علم الادارة العامة ، ١٩٨٠ ، ص ١٦١ .

(٣) الدكتور حسن احمد توفيق ـ الادارة العامة ـ ١٩٧٢م ـ ص ١٤٦ .

(٤) الدكتور سيد الهواري : الادارة العامة ، ١٩٦٤ ، ص ٤٤ .

(٥) الدكتور ابراهيم درويش : الادارة العامة في النظرية والممارسة ، ١٩٧٥ ، ص ١٦٧ .

(٦) الدكتور عبد الفتاح حسن : مبادىء الادارة العامة ، ص ١١٢ .

العنصر الأول : التنبؤ بالمستقبل :-

يعتبر التنبؤ هو جوهر عملية التخطيط والركيزة الأولية التي يقوم عليها . فالخطة تبدأ بالاعتماد على التقديرات والافتراضات التي يتوقع واضعوا الخطة تحقيقها في المستقبل . والتخطيط كما يقول دروكر « لا يعني التحكم الذهني في المستقبل ، ولكنه يعني محاولة الكشف عن التقديرات والاحتمالات والافتراضات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل » .

ولجدية التخطيط ونجاحه يجب أن تكون هذه التقديرات والافتراضات مبنية على أساس علمي ومدروس ، لا على مجرد تكهنات أو اجتهادات شخصية أو عفوية ، فيجب أن يكون التخطيط قائماً على دراسة جادة وأن يستند الى بيانات ومعلومات كاملة ودقيقة وحديثة . فالتخطيط يجب أن يقوم على أساس البحث والتنقيب وأن يعتمد على التحليل دون الظنون والأوهام .

واذا كان التنبؤ هو أساس التخطيط ودقة التنبؤ هي سر نجاحه وترشيده ، فانه يجب ألا يغيب عن الذهن أن التنبؤ يخاطب دائماً المستقبل لا الحاضر ، أي أنه يخاطب الأمور الغيبية لا القطعية ، فما يتوقعه الانسان فيه لا يخرج عن كونه تكهناً يحتمل الصدق أو عدمه ، ولذلك فانه يجب أن يلاحظ أن التنبؤ قد يندر ان يصدق تماما بل يوجد دائماً نسبة من الخطأ فيه يجب أن نحسب حسابها ووضعها في الاعتبار ، وذلك على عكس الظواهر الطبيعية التي يمكن معرفتها على وجه اليقين كظاهرة دوران الأرض والجاذبية الأرضية ، والمد والجزر وكسوف الشمس .

لذلك يكون من الخطأ الاعتقاد بأن التنبؤ يقدم نتائج مؤكدة ، أو أنه يعطي أجوبة صحيحة مائة في المائة ، فهو لا يعطي سوى نتائج وأجوبة صحيحة نسبياً . وعلى ذلك فيجب على واضعي الخطة مراعاة أمرين :

الأول : وجوب أن تكون تقديراتهم وافتراضاتهم دقيقة الى أبعد حد .

والثاني : أن يضعوا في حسبانهم نسبة معينة من الخطأ في التنبؤ بهذه التقديرات وتلك الافتراضات .

العنصر الثاني : الاستعداد للمستقبل :-

لا يكفي لقيام التخطيط أن يكون هناك أهداف محددة يراد تحقيقها في المستقبل ، وإنما يجب فضلاً عن ذلك أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق أي واقعية ، وأن يكون في الوسع تنفيذها ، ويتطلب ذلك أن يكون لدى الدولة الوسائل الكافية من الامكانيات البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف .

ولذلك يتطلب التخطيط أولاً حصر جميع الموارد والامكانيات الموجودة بالدولة وتحديد افضل الطرق في الاستفادة منها ، ثم يجب أن يحاط بعد ذلك القائمون على وضع الخطة بحقيقة الثروة القومية مقدّرة تقديراً سليماً ، وكذلك بالموارد الأجنبية التي يمكن الاعتماد عليها ، وعلى الخبرات الفنية والأيدي العاملة اللازمة لتحقيق أهداف الخطة ، إذ ليست العبرة في هذا الشأن بالاعلان عن أهداف الخطط في شعارات رنانة ، وإنما العبرة باتخاذ كافة الاستعدادات التي تكفل تحقيق وتنفيذ هذه الأهداف حتى تصبح مؤكدة في نهاية المدة الزمنية المقررة للخطة

والتخطيط يفترض فترة زمنية حتى يمكن تحقيق الأهداف المرسومة ، وعلى أي حال فان الأمر يتوقف على المدى الزمني المحدد لانجاز الخطة . فمنها ما يكون طويل الأجل ، ومنها ما يكون متوسط الأجل ، ومنها ما يكون قصير الأجل على نحو ما سنرى فيما بعد

ثانياً : مراحل وضع الخطة

أصبح التخطيط هو حجر الزاوية في أي تنظيم علمي ، وبالتالي فان جهاز الشرطة في حاجة ماسة للتخطيط الذي يجب أن يمر ببعض المراحل ، وصولاً الى الخطة السليمة الناجحة ومراحل التخطيط أربعة وهي :ـ

١ ـ تحديد الأهداف .
٢ ـ إعداد الخطة .
٣ ـ اقرار وتنفيذ الخطة .
٤ ـ تحديد الوقت اللازم للتنفيذ .

١ ـ تحديد الأهداف :ـ

لكل خطة هدف أو أهداف محددة يبتغي تحقيقها ، « فالهدف الأول من أي تخطيط هو محاولة تحقيق غرض أو أغراض معينة يفترض سبق تحديدها ، ويرجى الوصول اليها اذ لا يتصور أن يكون هناك تخطيط غير هادف . ويجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة وأن يكون بالإمكان تحقيقها . وتحديد الهدف يكشف للمسؤول عما يجب عليه تحقيقه ، ويمكنه من الحكم على مدى نجاح الخطة ، ومن التعرف على المخاطر التي قد تتعرض لها وعلى الموارد التي تلزمها . ومن غير وجود هدف واضح ومحدد يكون المسئول كربان السفينة الذي يقلع بها في عرض البحر دون أن يعرف الى أين يريد أن يتجه .

ويحدد القانون [1] ، أهداف الشرطة التي تتلخص في :ـ

أ ـ حماية أمن دولة الاتحاد من الداخل .

ب ـ مكافحة الجرائم والأفعال التي من شأنها المساس بمصالح الدولة وأمنها ، ومنع وقوعها ، وضبط مرتكبيها في حالة وقوعها ، وجمع الأدلة الموصلة الى ادانتهم والقيام بأعمال التحقيق التي يعهد اليها طبقاً للقانون .

ج ـ تنفيذ القوانين واللوائح وكافة الأوامر والاجراءات التي يناط بها تنفيذها .

٢ ـ اعداد الخطة :ـ

بعد تحديد الهدف المطلوب ، تعد الخطة على أساس من الواقع لمواجهة المستقبل ، ثم ترسم السياسة العامة للجهاز ، أو الخطة اللازمة للموضوع المطروح . ويجب أن تُعد الخطة طبقاً للأسس التالية :ـ

أ. الأهداف المحددة .

ب. على أساس من الواقع .

ج. طبقاً للسياسة العامة للدولة وقوانينها .

د. على هدى من الفلسفة الفكرية للتنظيم ، وأفكار القائمين على أمر الجهاز.

هـ . في حدود الامكانيات المتاحة .

٣ ـ اقرار وتنفيذ الخطة :ـ

عند الانتهاء من اعداد الخطة ، تعرض للسلطة المختصة لاعتمادها ما دامت مطابقة للسياسة العامة للدولة ، وفي حدود الامكانيات والأهداف . وبعدها تكون ملزمة للجميع .

ومن ثم تقوم الأجهزة التنفيذية ـ كل في اختصاصه ـ بتنفيذ الخطة ، حتى تتم بصورتها المحددة ـ وقد يرى من متابعة التنفيذ ضرورة التعديل في الخطة على ضوء التنفيذ الفعلي .

٤ ـ تحديد الوقت اللازم للتنفيذ :ـ

من أبرز عناصر التخطيط ، تحديد الوقت اللازم للتنفيذ ، فقد تتطلب

---

(١) راجع المادة (٦) القانون الاتحادي رقم (١٢) لسنة ١٩٧٦م بشأن الشرطة والأمن العام والمادة (٤) من قانون شرطة دبي لسنة ١٩٦٦م .

الأهـداف خططاً طويلة الأجل (أطول من سنة) وذلك في حالة المشروعات الكبـرى ـ التي تتطلب أكثر من ميزانية واحدة ، مثل الخطط الخمسية أو العشرية ، فيمكن توزيع تنفيذها على مراحل سنوية .

أما الأهداف التي يحتاج تنفيذها الى أجل قصير (أقل من سنة) فتعد خططها حسب التوقيت المطلوب .

وأما الأعمال اليومية للشرطة ، والتي لا تخلو من المفاجآت ، والتي تتطلب الخـطط الوقتية والسريعة لمواجهتها ، فتعد خططها فوراً . مثل التعامل مع التحركات غير المشروعة ، أو وقوع كارثة .

أهمية التخطيط في الشرطة

ان التخطيط يؤدي الى ترشيد الاستخدام للعناصر المتاحة مع الاستفادة الكاملة منها . وتبرز أهمية التخطيط في جهاز الشرطة فيما يلي :ـ

١ ـ بيان السياسة العامة للجهاز .
٢ ـ وضع خطة لتنفيذ الأعمـــال .
٣ ـ الرقابة والمتابعة في تنفيذ الأعمال .
٤ ـ القضاء على المشكلات التي تواجه الجهاز .

أنـواع التخطيط في الشرطة

يمكن تقسيم التخـطيـط من ناحيـة الأعمـال الشرطية ، الى نوعين من التخطيط هما :ـ

١ ـ تخطيط ادارة الشرطة .
٢ ـ تخطيط عمليات الشرطة .

وسنتحدث أدناه بايجاز معرفين بكل من نوعي التخطيط المذكورين .

١ ـ تخطيط ادارة الشرطة :ـ

وتخطيط ادارة الشرطة يشمل :ـ

أ ـــ تخـطيـط البناء التنظيمي والوظيفي للشرطة ، طبقاً للسياسة العامة للجهاز من واقع السياسة العامة للدولة ، ومن الفلسفة الفكرية للشرطة

طبقاً لما تحدده القوانين وأفكار القائمين على أمر الجهاز ، وطريقة التعامل مع المواطنين ومختلف أجهزة الدولة .[1]

ب ـ تحديد الاجراءات اليومية لجهاز الشرطة ، بما يكفل حسن سير العمل .

وتقوم سلامة التخطيط لادارة الشرطة على أسس ضرورية هي :

- احترام التسلسل العسكري .
- وحـدة القيـادة .
- تقسيم وتوزيع الأعمال .
- الاتصال الجيد بين القمة والقاعدة .

٢ ـ تخطيط عمليات الشرطة :ـ

ويعني تخطيط عمليات الشرطة بالاجراءات والأنشطة التي يقوم بها رجال الشرطة لتأدية واجبهم في اقرار الأمن والنظام . ويشمل تخطيط عمليات الشرطة برامج الأعمال في الأجهزة التنفيذية ، والأساليب التي يمكن اتباعها في مواجهة ظروف معينة تؤدي الى تحقيق أهداف الشرطة والسيطرة على المواقف الطارئة مثل : الدوريات ، البحث الجنائي ، المرور ، حراسة المنشآت ، اضراب الطلبة والعمال والاعتصام ، حماية الشخصيات ، أمن الاحتفالات .

ومن جهة أخرى يرى الخبير ولسون أن التخطيط في الشرطة يقسم الى خمسة أنواع يمكن حصرها في الآتي :ـ

١. خطط اجرائية .
٢. خطط تكتيكية .
٣. خطط العمليات .
٤. خطط بالتعاون مع هيئات أخرى غير هيئة الشرطة .
٥. خطط الادارة .

ونحن نرى هذه الأنواع الخمس لا تخرج عن التقسيم الذي أسلفنا ذكره

---

(١) وبشأن تخطيط البناء التنظيمي والوظيفي للشرطة في دولة الامارات العربية المتحدة ، راجع في هذا الشأن :ـ

- القانون الاتحادي رقم (١) لسنة ١٩٧٢م ، في شأن اختصاصات الوزارات وصلاحيات الوزراء ، والقوانين المعدلة ـ وذلك في شأن السياسة التنفيذية العامة للدولة .
- قرار مجلس الوزراء ر قم (٣) لسنة ١٩٨١م ، والذي عدل بموجبه قرار مجلس الوزراء رقم (١٣) لسنة ١٩٧٤م ، في شأن نظام وزارة الداخلية من حيث بناءها وهيكلها التنظيمي والوظيفي ، طبقاً للسياسة العامة لجهاز الشرطة .
- راجع قانون شرطة دبي لسنة ١٩٦٦م ولوائحه التنفيذية .

وحصرناه في قسمين ولكن لمزيد من التوضيح نفصل الأقسام الخمس سالفة الذكر على النحو التالي :-

(أ) الخطط الاجرائية :

ويتضمن هذا النوع من الخطط بحث كل اجراء مقرر رسمياً كطريقة نمطية للعمل - ينبغي على جميع أعضاء ادارة الشرطة اتباعها في ظروف معينة -وذلك بصرف النظر عن ملابسات هذه الظروف وماهية الوحدة الادارية التي قد يخصص لها حالياً ومن سيقوم بتنفيذ هذا الاجراء في مواجهة هذه الظروف وهذه الخطط تتم عن الاجراءات النمطية للعمل بادارة الشرطة .

(ب) الخطط التكتيكية :

وهذه الخطط تؤثر في تصرفات جميع أعضاء قوة الشرطة . ولكنها تقتصر على طريقة العمل التي يتعين اتباعها في موقع معين في ظروف معينة بالذات وهذه الخطط التكتيكية انما تمثل تطبيق الاجراءات على أوضاع معينة مثل وصف العمل الذي ينبغي اتخاذه في حالات الطوارىء بالسجون أو عندما تصل معلومات توقع ارتكاب جريمة سرقة في موقع معين مثل بنك - ومن أمثلة هذه الخطط ما يوضع بهدف التصرف في الأحداث الاجتماعية مثل المواكب أو الاستعراضات كذلك من أنواعها تلك التي توضع لمكافحة المضربين عن العمل .

(ج) خطط العمليات :

يتضمن هذا النوع من الخطط بحث برامج العمل في الأجهزة التنفيذية اذ أن العمل الذي يؤدي لتحقيق أغراض الدوريات والبحث الجنائي والمرور وجرائم الآداب والأحداث انما يجب تحليله من حيث طبيعة ووقت ومكان المهام المختلفة المكونة لهذا العمل كما ينبغي قياس هذا العمل وفقا للاحتياجات من العتاد ومن قوة العمل ولا بد من تخصيص العتاد والرجال لكل فرع من فروع خدمة الشرطة ، كما يجب تحديد أهداف كل عملية وأساليب العمل التي يمكن الأخذ بها لتحقيق هذه الأهداف .

(د) الخطط التي تتطلب معاونة هيئات أخرى غير الشرطة :

هناك نوع من الخطط تمس بعض قطاعات المجتمع ككل أو تحتاج في تنفيذها الى عمل أو معاونة أشخاص أو هيئات أخرى تخرج عن نطاق هيئة الشرطة مثل الاهتمام بمشكلات الأحداث في بعض الهيئات خارج جهاز الشرطة ، تهم بالدرجة الأولى الجهاز الخاص بذلك في هيئة الشرطة وخططها

تدعو الى اعتبارها من الخطط التي تحتاج الى معاونة الهيئات الخارجية ، كذلك الخطط الخاصة بالاستعداد للكوارث والدفاع المدني .

(هـ) خطط الادارة :

تتصل خطط الادارة بمشكلات إمداد ادارة الشرطة بالمعدات والأفراد واعدادها للقيام بالعمل المنوط بها دون أن يكون لهذه الخطط دخل مباشر في التشغيل العلمي للادارة باعتبارها قوة منتظمة ومثال ذلك خطة التنظيم والميزانية وادارة الأفراد (التعيين والتدريب والاختيار والترقيات والجزاءات والتنقلات..الخ) .

أقسام التخطيط في الشرطة

التخطيط في مجال الشرطة يقسم الى ثلاثة أنواع رئيسية من حيث المدة الزمنية للخطة وهي :ـ

١) تخطيط طويل الأجل « الخطة طويلة الأجل » .
٢) تخطيط قصير الأجل « الخطة قصيرة الأجل » .
٣) تخطيط وقتي وفوري « الخطة الطارئة » .

ويلاحظ أن تخطيط ادارة الشرطة يعتمد دائماً أسلوب التخطيط طويل الأجل . أما تخطيط عمليات الشرطة فيعتمد في الغالب الأعم أسلوب التخطيط قصير الأجل ، والتخطيط الوقتي .

١) التخطيط طويل الأجل « الخطة طويلة الأجل » :ـ

ويكون ذلك في المشروعات الكبرى مثل الخطط العشرية والخمسية في تطوير جهاز الشرطة من حيث حجمه وتكويناته وامكاناته وكفاءته ، وتنفيذ سياسته العامة . ويمكن توزيع الخطة طويلة الأجل على فترات سنوية لتحديد مراحل التنفيذ في كل فترة ، وحتى يمكن مراقبة ومتابعة التنفيذ ، ولضمان اتمام العمل في الوقت المحدد .

وهذا النوع من التخطيط يتميز بأنه يتنبأ باحتمالات المستقبل القريب والبعيد ، وينفذ على مراحل متعاقبة . ولهذا فان تنفيذه يستغرق وقتاً طويلاً ، ويتطلب جهداً كبيراً ، إذ أنه يعتمد في أساسه على الدراسات الطويلة المتعمقة ، والاحصاءات الدقيقة ، والاستعانة بذوي الاختصاص في النواحي الجنائية والاجتماعية والقانونية والاحصائية والتخطيط ، (مثال : خطة رفع كفاءة الأفراد خلال السنوات الخمس القادمة . أو خطة انشاء مخفر أو مركز في منطقة تتطور مستقبلاً) .

٢) التخطيط قصير الأجل « الخطة قصيرة الأجل » :ـ

وهـذا النـوع من التخطيط قد يستخدم في ادارة الشرطة أو في عمليات الشرطة . ولكن الغالب فيه أن تنفيذ الخطة فيه لا يتعدى السنة الواحدة . ويحرص كثيراً على التنفيذ في الوقت المحدد ، حتى تكون هنالك قيمة فعلية للخطة والوقت المحدد لها . (كتخطيط الحراسات والدوريات) .

٣) التخطيط الوقتي « الخطة الطارئة » :ـ

وفي هذه الحالة تكون هنالك حاجة لوضع خطط فورية . وقد تكون الخطة معدة مسبقاً لمواجهة عملية ادارية طارئة ، ويستخدم هذا النوع من التخطيط والخطط لحل مشكلة قائمة فعلا ، أو ينتظر أن يتوقع حدوثها في وقت محدد . أو كان هناك علم بموعد حدوثها .

وتتضح مثل هذه الخطط في أعمال الشرطة التي لا تخلو من المفاجآت ، أو عنصر المفاجأة والذي يتطلب خططاً عاجلة لمواجهته . ويجري تنفيذ مثل هذه الخطط فوراً .

مثل : التعامل مع الشغب والمظاهرات ، أو الاعتصام ، أو وقوع كارثة ، أو استقبـال زائر كبير للدولة ، أو حفظ النظام أثناء الاحتفالات المدنية أو الرسميـة كاحتفـالات العيد الوطني . أو القاء القبض على متهم هارب من العدالة ... الخ .

شـــروط التخطيـــط

١ ـ الخطـــة الجيـــدة :ـ

لكي تكون الخطة فعالة ومثمرة يجب أن يتوفر لها شروط وخصائص معينة لتصل الى أهدافها . ومن أهم هذه الشروط والخصائص :ـ

أ. تكون الخطة ضرورية للعمل ، وعلى أساس واضح ومحدد .

ب. تكون الخطة بسيطة ، وغير معقدة ، وبدون أي غموض ، وقابلة للتنفيذ .

ج. تكون الخطة مرنة حتى يسهل اجراء أي تعديلات بها لمواجهة ما يطرأ عند التنفيذ .

د. تعتمد الخطة على الموارد المالية والبشرية والطبيعية المتاحة .

هـ. موافقة الجهات والوحدات التي سوف تتأثر بالخطة حتى لا يؤدي عدم الاعتراف بها الى تعديلها أو فشلها .

و. اختيار الوقت المناسب لتنفيذ الخطة الجديدة .

٢ ـ الاعتبارات التي تؤثر في وضع الخطة عند التخطيط في الشرطة :ـ

عند وضع أي خطة ذات قيمة وجب على المسؤولين مراعاة الاعتبارات الآتية :ـ

أ ـ ظروف المجتمع .

ب ـ علاقة الجهاز بالأجهزة الأخرى .

ج ـ المـــوارد الماليـة .

ا ـ ظـروف المجتمع :ـ

الشرطة جزء من المجتمع . ولذا يجب أن تتطور مع كل تطور لهذا المجتمع ولا يمكن أن تقف في مكانها جامدة . كما ان هذا المجتمع في دولة الامارات مكون من أجناس وطبائع متباينة ، وأحياء سكنية ومناطق تجارية يختلف كل منها عن الآخر . وذلك يستلزم أن يكون التخطيط وخططه متمشية مع النمو والنوع السكاني ومواكبة تطور المجتمع في جميع نشاطاته . ومن الثابت أنه كلما التحم جهاز الشرطة بالمجتمع وشعبه ، كلما كانت مهمته ميسورة ـ حتى انه يقال : أن الفرق بين بلد مستتب الأمن وآخر مضطرب الأمن ، لا يرجع فقط لتطور وتقدم الادارة الشرطية ، بقدر ما يرجع الى حسن علاقتها مع الجمهور .

ب ـ علاقة الجهاز بالأجهزة الأخرى :ـ

يتعامل جهاز الشرطة مع العديد من الأجهزة خلال عمله اليومي . ومنها جهاز القضاء في المحاكم والنيابة ، وجهاز الخدمات الاجتماعية والبلديات ، وجهاز الصحة العامة ، وأجهزة التخطيط ، والاحصاء ، والمالية ـ ولذا يجب أن يكون تخطيط ادارة الشرطة محدداً للعلاقة وكيفيتها ، وحدودها مع هذه الأجهزة منعاً لحدوث أي تضارب أو تعطيل للأعمال والمهام .

ج ـ المـــوارد المـــالية :ـ

لا يكفي أن يكون للشرطة أهداف تتطلع الى تحقيقها . بل يجب أن يكون في وسعها ، الوصول الى هذه الأهداف بما هو مخصص لها في ميزانية الدولة من تقديرات مالية . ويجب أن تعد الخطط في حدود هذه الامكانيات المالية .

كيفية التخطيط واعداد الخطة

عند تحديد الموضوع الذي يراد التخطيط له ، أو المشكلة التي يراد حلها حالياً أو مستقبلاً ، تراعى الخطوات التالية في التخطيط واعداد الخطة :ـ

١ ـ تحديد الموضوع واهدافه او المشكلة واسبابها :ـ

ويكـون ذلك عن طريق دراسـة الموضوع أو المشكلة وأسبابها والحلول المحتملة . وتقوم هذه الدراسة على أساسين هما :ـ

أ ـ جمع المعلومات . ب ـ تحليل المعلومات .

١ ـ جمع المعلومات : لا يمكن وضع الخطة دون تجميع المعلومات الممكنة عن الموضوع أو المشكلة .

ب ـ تحليل المعلومات: لا بد من تحليل المعلومات المتحصلة تحليلاً متقصياً دقيقـاً حتى يمكن التوصل الى الحقائق الأساسية التي تبنى عليها الخطة .

٢ ـ تحديد الجهات أو المراجع المتصلة ببحث الموضوع أو المشكلة :ـ

لا بد من تدارس الأمر مع الجهات المعنية أو المراجع المختصة بغرض التعاون والتنسيق .

٣ ـ اعداد عدة خطط واختيار الأكثر فعالية :ـ

يفضل دائماً أن توضع عدة خطط لتنفيذ الموضوع أو حل المشكلة حتى يمكن المفاضلة بينها واختيار الأمثل أو الأكثر فعالية .

٤ ـ الاعـداد لتنفيذ الخطة :ـ

لا بد لتنفيذ الموضوع أو حل المشكلة من توفير متطلبات التنفيذ من قوى بشرية وامكانيات مادية . ومن ثم التأكد من معرفة الأشخاص أو الجهات المشاركة في تنفيذ الخطة بالدور المطلوب من كل منهم وتوقيت هذا الدور ومن ثم اصدار الأمر بالتنفيذ .

٥ ـ الاقتناع بأهمية الخطة :ـ

من الضروري أن يشترك في بحث الخطة جميع المختصين والمشرفين على تنفيذها ، وأن يقتنعوا بأهميتها وجدواها ، كما ينبغي أن يحاطوا علماً بأي تغيير في جزئيات الخطة قبل تنفيذها حتى يمكن التقليل من احتمالات فشلها .

٦ ـ حسن اختيار مكان ووقت التنفيذ :ـ

من أسـاسيـات النجـاح في تنفيـذ الخطة معرفة اختيار المكان والزمان المناسبين للتنفيذ . فللوقت والمكان دور كبير في فشل الخطة أو نجاحها .

٧ ـ تقديرات نتائج تنفيذ الخطة :ـ

أثنـاء تنفيـذ الخطة أو بعد تنفيذها يتوجب متابعة المتحصل من نتائج وتقويم الخطة أو تنفيذ الخطة على ضوء تقديرات النتائج ويكون ذلك بالتعديل

أو الاضـافة أو الالغاء . وفي حالة ايجابية النتائج وجودتها تظل الخطة أو نشاطات تنفيذها كما هي .

ثالثاً : العوامل التي تحقق نجاح عملية التخطيط

وكمـا اشرنـا سابقاً أن التخطيط هو مجموعة الترتيبات اللازمة لمواجهة المستقبل بخطط منظمة لتحقيق الأهداف في أقصر وقت وبأقل جهد وتكلفة ممكنة .

فهو في هذه الحالة ليس بغاية في حد ذاته وانما وسيلة لتحقيق غاية يتطلع اليها الجهاز الشرطي الا وهي استتباب الطمأنينة واستقرار الأمن ، وعليه ان نجاح عملية التخطيط تتوقف على عدة عوامل نخص منها بالذكر الآتي :ـ

١. دقة المعلومات والاحصائيات :ـ

تقـوم عمليـة التخـطيـط في مجملهـا كما سبق ورأينا على مجموعة من الافتراضات التي تتنبأ بالمستقبل . وهذه الافتراضات والتنبؤات إنما تبنى على أساس مجموعة من المعلومات والبيانات والاحصائيات . لذلك يجب حتى تكون تلك الافتراضات أو التنبؤات واقعية وقابلة للتنفيذ ، أن تكون المعلومات والاحصائيات والبيانات صحيحة ودقيقة ومعبرة عن الواقع الموجود فعلاً . إذ لا يعقل أن تبنى الخطط الأمنية والشرطية على وجه الخصوص على المعلومات أو البيـانات أو الاحصائيات الكاذبة أو على نوع من التنبؤ العشوائي غير المستند الى الحقائق الموضوعية والا كان مصيرها الاخفاق والتخبط والفشل في نهاية الأمر في تحقيق الهدف المنشود ، ولذلك فمن الواجب أن يكون في ادارة متخصصة من ادارات الشرطة موظف احصائي متخصص وكفء ، يقوم بتزويد الجهات المختصة بإدارة التخطيط والتدريب بأحدث ما تشير اليه الاحصائيات والبيانات من معلومات ليقوم بتحليلها والتدقيق عليها ورفعها بعد ذلك كخطة مقترحة الى القيادة العليا بالجهاز لدراستها واتخاذ القرار النهائي بشأنها .

٢. التأكد من مقدرة الاجهزة التي تقوم بتنفيذ الخطة وكفاءتها :ـ

بعـد اعتماد الخطة من القيادة العليا للجهاز والتصديق عليها ، يتبقى للقيـادة العليا التأكد من كفاءة الجهاز الاداري أو الميداني (في العمليات مثلا) الذي يقوم بتنفيذ الخطة ، فمن الجائز جدا أن تكون أهداف الخطة واضحة المعالم ومحددة ، ومن الممكن تحقيقها (أي واقعية) وقابلة للتنفيذ ،

ويملك الجهاز جميع الوسائل المادية لتحقيقها ولكنه لا يملك الأفراد المؤهلين عملياً أو اداريا لتنفيذ الخطة ، فهنا تكمن المشكلة ، فالمشكلة اذن في هذه الحالة ليست في الخطة نفسها وانما في كيفية تنفيذها لتحقيق أهدافها .

ولذلك يجب على المسؤولين قدر الامكان العناية بالعنصر البشري الذي يقع عليه عبء تنفيذ الخطة واعداده اعدادا علميا وعمليا وفنيا لكي يحقق الأهداف والغايات التي من أجلها وضعت الخطة .

٣. المشاركة في وضع الخطة :ـ

قد لا يكون من المناسب أن تقتصر عملية اعداد الخطة ووضعها على جهة أو ادارة معينة من ادارات الجهاز الشرطي دون سواها ، وانما يجب أن تشارك كل الادارات المختصة في الجهاز الشرطي في عملية اعداد ووضع ومناقشة الخطة قبل رفعها للقيادة العليا للجهاز ، إذ تؤدي هذه المشاركة الى الاحساس بالمسؤولية عند تنفيذ الخطة ، فالمدير أو المسؤول المختص يكون اكثر قبولاً واستعداداً لتنفيذ الخطة اذا كان قد شارك في اعداد الجزء الذي يقوم على تنفيذه ، كما أن مشاركته في هذا الشأن تجعله اكثر ادراكاً لهدف الخطة وأكثر فهماً له ، ومن ثم لا يستطيع المسؤول الافلات من المسؤولية اذا لم تتطابق النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية المحددة .

وقد تتم هذه المشاركة عن طريق رفع التوصيات أو تقديم الاقتراحات الى الجهات المختصة أصلاً بوضع الخطة ، أو دعوة كل مسؤول عن ادارة أو مركز أو قسم معين يشرف عليه الى اعداد الجزء الذي يتعلق به أو انشاء لجان فرعية تختص بأمور التخطيط في مختلف ادارات الجهاز .

وعليه فان هذه المشاركة يجب أن تشمل بقدر الامكان جميع العاملين بها وذلك في مجال الاعداد والتنفيذ والمتابعة كل في حدود سلطاته ومسؤولياته وهذه المشاركة من جانب العاملين تحقق ميزتين ، الأولى : إمكان الاستفادة من جميع الخبرات الفنية والادارية الموجودة في الجهاز في عملية اعداد ووضع الخطة ، والثانية : رفع الروح المعنوية لدى العاملين لاحساسهم بأهمية دورهم في اعداد الخطة ، الأمر الذي يدفعهم ويحمسهم على تنفيذ الخطة ويشعرهم بالمسؤولية .

٤ ـ تجنب مركزية التنفيذ :ـ

من أساسيات العمل الشرطي وبديهياته أن القيادة العليا للجهاز هي التي تتولى عملية تحديد الأهداف ورسم السياسات والخطط للجهاز بناء على هذه الأهداف وذلك بمشاركة بعض الأجهزة المختصة التي تقوم بالدور

الاستشاري كما أسلفنا ذكره ولكن يبقى القرار النهائي في يد القيادة العليا .

فلذلك ان من أهم عوامل نجاح الخطة أن تتم على أساس مركزي بينما يكون تنفيذها لا مركزي ، فلا ريب أن قيام سلطة عليا بوضع واقرار الخطة في صورتها النهائية يؤدي الى حسن الاستفادة من مختلف الموارد المتاحة في الجهاز الشرطي ويعمل في ذات الوقت على حسن توزيع الفرص بكافة ادارات الجهاز المختلفة .

وكما أن مبدأ المركزية في التخطيط لا يتعارض مع مبدأ وجوب المشاركة في إعداد ووضع الخطة الذي أشرنا اليه سابقاً . ذلك ان مركزية التخطيط لا تعني المركزية المطلقة واستئثار السلطات العليا باعداد الخطة ، وانما المفروض أن يبدأ الاعداد من أسفل صاعدا الى أعلى ، وعند القمة تتبلور جميع المقترحات والمشروعات والأفكار في صورة خطة عامة تصبح مركزية وملزمة بالقرار الصادر بها من القيادة العليا للجهاز ، ثم تتجه الخطة مرة ثانية متجهة الى أسفل الهيكل التنظيمي في مرحلة التنفيذ ، وهذا هو المفهوم الواضح والسليم لفكرة مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ .

رابعاً : معوقات التخطيط

كما ذكرنا سابقاً أن عملية التخطيط ترتكز في جوهرها على التنبؤ بالمستقبل ، وان نجاحه يتوقف في الأساس على دقة المعلومات والاحصائيات والبيانات (أي واقعية التنبؤ) فضلاً عن كفاءة الجهاز القائم على عملية التخطيط والتنفيذ ومدى تفاعلهما في الوصول للأهداف بدقة .

غير أن هناك بعض المعوقات التي تحد من فعالية التخطيط وتؤدي بالطبع الى فشله وتتمثل هذه المعوقات في المسائل الآتية :ـ

١ ـ عدم صحة المعلومات ودقة التقديرات :ـ

ان التخطيط في مجال الشرطة يقوم في جوهره على التقدير لما سيحدث في المستقبل ، وان التنبؤ بالمستقبل لا يعدو أن يكون تكهناً به ، فعمل الشرطة حافل بالمفاجآت والمخاطر، لذلك وجب على المسؤولين والقائمين بعملية التخطيط أن يضعوا في اعتبارهم أن التنبؤ لا يصدق في جميع الأحوال ، فكثيرا ما تبتعد التقديرات عما يقع بالفعل في المستقبل ويزداد هذا الوضع عندما يخفق القائمون على أمر الخطة في تحديد الافتراضات والتوقعات ، ويكمن سبب ذلك في اعتماد القائمين بالتخطيط على معلومات وبيانات قديمة تمت في الماضي كي تنفذ في المستقبل ، الأمر الذي يؤدي بالفعل الى عدم إمكانية التنبؤ الصحيح أو التوقع السليم .

ومثال ذلك أن يعتمد واضع الخطة الأمنية في عام ١٩٩٠م على احصائيات وبيانات صادرة عام ١٩٨٠م ففي هذه الحالة بالتأكيد سيكون مصير الخطة الاخفاق والفشل لانه خلال هذا العقد من الزمان تكون الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتركيبة السكانية للمجتمع قد طرأت عليها تغيرات عدة ويشمل ذلك التطورات التي تحيط بالبيئة الخارجية للدولة وتطور الأحداث في مختلف المجالات .

فلذلك يستطيع القائم بعملية التخطيط أن يقلل من حدة هذه المخاطر عن طريق اعتماده على مصادر احصائية متخصصة تمده بأحدث وأصدق المعلومات والبيانات ، وأن يضع في ذات الوقت مجموعة من الخطط البديلة على أساس مجموعة من التقديرات الافتراضية ، وأن يراعي المرونة في الخطة الأصلية بحيث تستطيع الخطة مسايرة ما قد يكتشف من توقعات لم تكن في الحسبان أو في التقدير عند التنفيذ أو العدول عنها كليا في حالة ابتعادها عن تحقيق الهدف والأخذ بإحدى الخطط البديلة الأكثر فعالية .

٢ ـ عدم اقتناع بعض المسؤولين بجدول التخطيط :ـ

يلاحظ أن بعض المسؤولين عن عملية التخطيط تسيطر عليهم أفكارا أو معتقدات منشأها البيئة التي يعيشون فيها ، أو العرف الجاري في المجتمع ، أو بسبب ما اعتادوا عليه لفترات طويلة من الزمان من قيم خلقية أو بسبب انطباعات تتكون في نفوسهم لا أساس لها من المنطق أو الواقع ، فمثلاً قد لا يؤمن بعض المسؤولين بدخول الحاسب الآلي لدوائرهم ظناً منهم أن الطريقة التقليدية في تصريف مهام العمل أجدى وآمن من الطريقة الآلية أو لا يؤمن بعملية التخطيط كصورة مثلى لتحقيق الأهداف سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية أو الأمنية ظناً منهم بعدم جدوى التخطيط وان الاعتماد عليه مضيعة للوقت والجهد والمال خاصة وان نتائج الخطة قد لا تكون مضمونة تماما ، وللتغلب على مثل هذا العائق فانه يلزم توعية المسؤولين والافراد على كافة مستوياتهم بحقيقة التخطيط وآثاره والعمل على تعديل سلوكهم بما يتفق والايمان بالتخطيط وبأهميته أو نقلهم الى مراكز وظيفية أخرى في الجهاز تستفيد من خبراتهم .

فالأسلوب الذي يدار به عمل الشرطة يختلف عن الأسلوب الذي تدار به بقية الأجهزة الحكومية الغارقة في الروتين والبيروقراطية فعمل الشرطة يعتمد على السرعة والثقة والمخاطرة والبعد عن الروتين وقد يضع المسؤولين في جهاز

الشرطة أكثر من خطة طارئة في اليوم الواحد فهذه الخطط تحتاج الى عقول متفتحة ومتجاوبة ومقتنعة بأهمية التخطيط في مجمله .

وعلى هذا النحو فان تأثر بعض المسؤولين في أجهزة التنفيذ بعدوى الميول للبيروقراطية في تنفيذ الخطة يؤدي الى تعثرها وفشلها في كثير من الأحيان .

٣ ـ الصعوبات المالية أو الفنية :ـ

قد تقف الحاجة المالية أو الفنية كمعوق في سبيل تنفيذ الخطة وحائلا دون الوصــول الى الغرض المنشود الذي أراده واضعي الخطة ، وقد توجد هذه الموارد ولكن دون أن يكون هناك الكادر الوظيفي المؤهل لتنفيذ هذه الخطة ، أو العكس لذلك تماماً .

وعلى هذا النحو تقف الأمور السابقة عائقاً دون تنفيذ الخطة ، ولتفادي هذه الخطورة يكون على الادارة المنوط بها تقديم المعلومات والبيانات ان تقرر بدقة تكلفة تنفيذ هذه الخطة والكوادر البشرية اللازمة لتنفيذها .

تطبيقات عمليـــة

على ضوء ما درست حاول تطبيق الآتي :ـ

١ ــ ضع تصوراً مبدئياً لخطة لكل موضوع او مشكلة من البيان ادناه .

٢ ــ حدد نوع الخـطة وفقاً لأنواع التخطيط في الشرطة ؟ ثم صنّفها وفقاً لأقسام التخطيط في الشرطة .

المـوضـوعـات

- **انشاء اكاديمية للشرطة وفقاً للتطور الهائل الذي تشهده الشرطة .**
- **انشاء مخفر في منطقة قابلة للتطور العمراني وازدياد الجريمة مستقبلاً .**
- **القبض على متهم في إحدى الجرائم الرئيسية ـ هارب من العدالة .**
- **حفظ النظام في احتفالات العيد الوطني .**
- **مكافحة جريمة الكسر المنزلي التي تتزايد في منطقة اختصاصك .**
- **مكافحة المخدرات في الدولة .**
- **تزايـد جـرائم الأحــداث .**
- **زيادة كفاءة العاملين في أجهزة الشرطة .**
- **زيارة شخصية هامة للدولة .**

الفصـــل الثـــالث

التنظيـــم

التنظيـــم

تنويه : لقد افردنا كتاباً خاصاً لعملية التنظيم في ادارة الشرطة باعتبارها إحدى العمليات الرئيسية والهامة في ادارة الشرطة ، وما يعرض أدناه مجرد خطوط رئيسية لهذه العملية دون الدخول في تفصيلاتها (لمزيد من التفاصيل راجع كتابنا تنظيم ادارة الشرطة) [١] .

مقدمـــة

تأتي عمليـة التنـظيم في المرتبة الثانية من مراحل العملية الادارية في الشرطة وتعتبر من أكثر العمليات أهمية من وظائف الادارة في عالمنا المعاصر ، إذ لا تستطيع جهة الادارة في الشرطة دون تنظيم سليم وفعّال أن تقوم بتنفيذ الخـطط والأهـداف و السياسات العامة التي ترسمها القيادة ، فالتخطيط والتنظيم أمران حيويان بمثابة العقل والقلب بالنسبة للجسم البشري ، فهما متشـابكان ومتحدان ، فالتخطيط لا يمكن أن تقوم له قائمة أو ينجح دون تنظيم متقن وفعّال للاجهزة التي تقوم على وضع الخطة وتنفيذها ، كما أن التنظيم يؤثر في الخطة فيقودها للنجاح أو الفشل تبعاً لما يتسم به من دقة واحكام .

وقد تظهر الحاجة الى التنظيم بشكل فعّال عندما يشترك في أداء العمل أو الجهد الوظيفي أكثر من فرد ، بحيث تظهر حاجة كل منهم الى التعاون مع غيره من الأفراد من أجل تحقيق الأهداف والغايات المشتركة لهم ، ولذا فان اهميـة التنـظيم تزداد كلمـا اتسع حجم الجهاز الشرطي وتعددت إداراته ومراكزه وأقسامه ومخافره .

تعريف التنظيم :

[التنـظيم هو عمليـة تنسيق الجهـود الجمـاعيـة لتنفيـذ غرض مرسوم] ، وهو عملية متجددة ومتطورة ويتوقف عليه نجاح العمل وبلوغ الهدف .

وتنظيم ادارة الشرطة ، يبدأبالبناء التنظيمي للجهاز وتقسيمه الى ادارات ومـراكز ومخافر مع تحديد اختصاصات الوظائف ومسؤوليات أصحابها ،

---

(١) خالد احمد عمر ـ تنظيم ادارة الشرطة .

ويرى خبراء الشرطة [١] أن التنظيم يشتمل على مجموعة العلاقات التي تربط الأشيـاء بالأشيـاء ، والوظائف بالوظائف ، والأفـراد بالأفراد ، والعمليات بالعمليات ، ويرى بعض فقهاء الادارة العرب أن التنظيم هو الشكل الذي تفـرغ فيـه جهود جماعية لتحقيق غرض مرسوم [٢] ويشير البعض الى أن المقصود بالتنظيم الاداري هو تصميم هياكل المنظمة على الوجه الذي يؤدي الى التحقيق الأمثل لأهدافها [٣] فاذا كان غالبية الفقه الاداري قد اتجه في شأن تعريف التنظيم بالتركيز على الجهاز الاداري من حيث شكله وهيكله وتصميمه ، فان البعض الآخر من الفقهاء قد أولى اهتمامه بالتركيز على عملية تنـظيم وتنسيق وتفـريغ جهود الأفراد داخل الجهاز الاداري ، وتبعاً لذلك يعرفه البعض بأنه عمل اجتماعي مستمر يتم عن وعي وإدراك لتنسيق أوجه النشاط البشري في مجال معين من أجل تحقيق هدف متفق عليه [٤] .

ويرى المهتمين في علم الادارة [٥] أن التنظيم انما ينصرف الى تنظيم هيكل الجهاز الذي تمارس من خلاله الادارة (أي الهيكل التنظيمي للادارة) ، وكذلك تنظيم وتنسيق ما يمارسه الأفراد من أنشطة داخل الجهاز وذلك عن طريق تفريغ جهود العاملين في التنظيم ، كما أن أي محاولة لدراسة التنظيم من خلال الاطار أو الهيكل الاداري دون الاهتمام بالأفراد الذين يعملون فيه وتنسيق نشاطهم هو أمر بعيد عن الفهم السليم لعملية التنظيم ونطاقها ، ذلك أن التنظيم يعتبر عمل انساني في المقام الأول .

ولهذا فان مفهوم التنظيم انما يشمل الجهاز في هيكله ونشاطه فلا يجب قصره على أحـد الجـانبين دون الآخر ، وعلى هذا النحو فان المفهوم الفني للتنظيم قد ينصرف الى الهياكل الادارية للجهاز الشرطي ، وقد ينصرف الى المفهوم الموضوعي الذي يعني الأنشطة التنظيمية ذاتها التي يمارسها الجهاز .

ومن هنا يلاحظ أن اصطلاح التنظيم حينما يراد به الجهاز الاداري في هيكله أو بنائه قد يستخدم للدلالة على نظام قائم فعلاً كقولنا ادارة المرور أو ادارة التحريات والمباحث الجنائية ونقصد بذلك الجهاز الاداري الذي تتكون منه هذه الادارات ، وقد يستخدم التنظيم للدلالة على انشاء تنظيمات جديدة

---

(١) ومنهم البروفسور جون باكيني ، راجع كتابه ادارة التخطيط في الشرطة .
(٢) ومنهم الدكتور سليمان الطماوي ، راجع مؤلفه مبادىء علم الادارة ص ٥٨ .
(٣) الدكتور احمد حافظ سليمان نجم ، راجع مؤلفه مبادىء علم الادارة ص ٥٨ .
(٤) راجع مؤلف الدكتور بكر القباني ، الادارة العامة (ج ٢) ص ٧٦ .
(٥) ومنهم الدكتور ابراهيم شيحا ، راجع مؤلفه أصول الادارة العامة ، ص ١٩٥ .

ومثال ذلك انشاء ادارة المراكز والأفراد وفصلها عن ادارة الشؤون الادارية وبذلك تصبح تنظيماً قائماً بذاته ، وقد يراد باصطلاح التنظيم الدلالة على عملية اعادة إنشاء وترتيب العلاقات في الأقسام والادارات في إدارات قائمة فعلاً ومثال ذلك فصل قسم التدريب من ادارة التدريب والطوارىء وإلحاقه بإدارة التخطيط ليصبح المسمى الجديد لهذه الادارة إدارة التخطيط والتدريب ... الخ .

وعلى ذلك فالتنظيم لا يعتبر عملية فورية تتم في وقت واحد ، بل هو في الحقيقة عملية متجددة ومستمرة مثله في ذلك مثل باقي مكونات العملية الادارية ، إذ قد يحدث بعد الاتمام من بناء هيكل التنظيم وبدء العمل به ، أن تستجد ظروف توجب إعادة النظر فيه ، فقد يكشف سير العمل عن نشاطات أساسية وجوهرية لم توضع في الحسبان عند إنشاء التنظيم الأصلي ، (مثال ذلك فصل قسم النجدة الجوية من ادارة العمليات والحاقها بإدارة النقل والانقاذ وذلك لتوحيد جهود عمليات الانقاذ وتركيزها في الادارة المختصة) ، أو أن هناك نشاطات كانت أساسية وقت الانشاء ، ثم فقدت أهميتهابعد ذلك مما استتبع عدم لزومها ويتعين إلغاؤها كلية ، (ومثال ذلك إلغاء قسم اللغة الفرنسية بالهيكل التنظيمي لكلية الشرطة بدبي وذلك لندرة استعمال هذه اللغة وصعوبة ممارستها من قبل الدارسين) .

وعلاج ذلك قد يكون باحداث تعديلات جزئية على الهيكل التنظيمي القائم للجهاز الاداري وقد يقتضي الأمر هدمه واعادة بناءه من جديد وهذه سنة الحياة التجديد والتطوير ومواكبة العصر .

كما أن اصطلاح التنظيم حينما يعني نشاط الأفراد في الجهاز فانه يستخدم للدلالة على وجوب تقسيم العمل بين أفراد الجهاز والتنسيق بينهم ، وتطبيق ضوابط ومبادىء سياسة الرجل المناسب في المكان المناسب والاهتمام بتدريبهم وحفزهم للوصول للغايات والأهداف المنشودة .

ولذلك يعتبر فقهاء الادارة ان التنظيم من العمليات الفنية الشاقة والدقيقة التي يجب أن يشارك فيها كل المختصين حتى تتحقق الغايات المرجوة منه ، كالاستفادة من مزايا التخصص ، وتسهيل وظائف التنسيق والاتصال والسيطرة ، وتفهم الأهداف والخطط والبرامج ونشرها على جميع الأفراد العاملين في الجهاز مما يعطي الأفراد انطباعاً وإحساساً بالمسؤولية والمشاركة والتعاون الصادق في أداء أعمالهم المكلفين بانجازها .

انواع التنظيم في ادارة الشرطة :

ان التنظيم في ادارة الشرطة يقسم الى ثلاثة أنواع رئيسية هي :

١ - التنظيم الجغرافي .
٢ - التنظيم الوظيفي .
٣ - التنظيم القيادي .

١ - التنظيم الجغرافي :

ويتم هذا التنظيم بتخصيص وحدات مكانية على أساس جغرافي تقوم كل وحدة منها بجميع أوجه النشاط الشرطي في تلك المنطقة الجغرافية . مع خضوع جميع أوجه النشاط الشرطي في الوحدة الجغرافية لرئاسة تنفيذية واحدة .

وكما هو قائم حاليا في جميع الدول بصفة عامة وفي دولة الامارات بصفة خاصة ، نجد أن التنظيم الجغرافي قسّم الدولة الى مديريات عامة ، وكل مديرية عامة الى ادارات صغرى ، وكل ادارة صغرى أو مخفر الى وحدات أصغر . وكل منها مسؤول عن جميع الأعمال الشرطية التي تقع في دائرته (وضمن اختصاصه) . وهذا هو الشأن في قوة شرطة دبي حيث تتفرع من المراكز المخافر (كمخفر حتا مثلا) .

٢ - التنظيم الوظيفي :

ويعني هذا النوع من التنظيم تقسيم العمل على أساس التخصص داخل الجهاز بكل أنشطة متشابهة ومتناسقة في المهام والأعباء تحصر وتخصص لها وحدة متخصصة منفصلة . وعلى ضوء ذلك يمكن تقسيم الأعمال والأنشطة والخدمات التي تؤديها الشرطة الى ثلاثة أقسام وهي :

أولا : الأعمال التنفيذية :

ونعني بذلك العمليات التي تقوم بها الشرطة لتحقيق أهدافها في المحافظة على الأمن والنظام العام (منع الجريمة قبل وقوعها وضبطها بعد وقوعها) . ومثال ذلك عمل قسم البحث الجنائي أو تحقيق حوادث السير والمرور وأعمال الدفاع المدني ... الخ .

ثانياً : الأعمال الادارية :

وتعتبر هذه الأعمال ذات طابع اداري بحت وتكمن فائدتها وفعاليتها في تسهيل الوصول الى تحقيق أهداف الشرطة . ولكنها تتصل بالأعمال

التنفيذية مباشرة كالأعمال المساعدة ومثال ذلك ادارة أعمال مكتب القوة أو الشؤون الذاتية أو المالية أو التخطيط لاستيعاب الأفراد للقوة ... الخ.

ثالثاً : الأعمال المساعدة :

ان كانت هذه الخدمات لا تهدف مباشرة الى تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية للشرطة كالأعمال التنفيذية الا انها لازمة ولا غنى عنها لتحقيق هذه الأهداف . كالاتصالات والنقليات وأعمال التسجيل الجنائي ... الخ . وفي دولة الامارات تقوم الادارات العامة المتخصصة بانشاء وحدات فرعية للقيام بعملها تحت اشراف الادارة المركزية (بوزارة الداخلية) أو القيادة العامة لشرطة دبي .

٣ ـ التنظيم القيادي :

والتنظيم القيادي بادراة الشرطة كأي تنظيم سواء كان جغرافياً أو وظيفياً محدداً وواضحاً وليس فيه أي غموض أو تعارض ، بما تتمتع به هذه الأجهزة النظامية من تسلسل عسكري يراعي الرتب والدرجات ويحافظ عليها ، ويقوم جهاز الشرطة بتعيين رئاسته ثم يتدرج نزولاً حتى أدنى درجة .

وحددت القوانين والنظم واللوائح الرتب في القوات النظامية على النحو التالي :ـ [1]

الضباط : (فريق) ، لواء ، عميد ، عقيد ، مقدم ، رائد ، نقيب ، ملازم أول ، ملازم ، مرشح .

صف الضباط : (مساعد أول) ، (مساعد أو وكيل) ، رقيب أول ، رقيب ، عريف ، شرطي .

الأفراد : شرطي ، شرطي مستجد .

والتنظيم القيادي يوجب :

أ ـ احترام التسلسل العسكري .

ب ـ وحدة القيادة .

ج ـ تناسب السلطة مع المسؤولية .

*** الخرائط التنظيمية في تنظيم ادارة الشرطة :**

الخرائط التنظيمية هي « الصورة الهيكلية » التي يمكن بها توضيح وبيان توزيع الأعمال واختصاص الوحدات الادارية المكونة للجهاز والمسئول عن ادارة كل جزء منها .

(١) راجع المادة (٥) من القانون الاتحادي رقم (١٢) لسنة ١٩٧٦م في شأن قوة الشرطة والامن العام ولائحة الشرطة التنفيذية رقم (١) لسنة ١٩٨٤م .

وللخرائط التنظيمية ثلاثة أنواع ، وتعد الخريطة التنظيمية على أساس الهدف منها . ويجب أن تذيل الخارطة بالتأشيرات الموضحة لها . وأنواع الخرائط التنظيمية الثلاثة هي :

١ - خرائط التقسيم الاداري .

٢ - خرائط التقسيم الوظيفي .

٣ - خرائط التقسيم الاختصاصي .

١ - خرائط التقسيم الاداري :

وهي توضح التقسيم الاداري لجميع الادارات والأقسام والفروع المختلفة ، الموجودة بالجهاز المراد بيان فروعه الادارية ، موضحاً بها مسميات هذه الأقسام [1] .

٢ - خرائط التقسيم الوظيفي :

ويقوم هذا النوع من الخرائط على بيان الوظائف موضحاً به أسماء شاغليها .

٣ - خرائط التنظيم الاختصاصي :

ويوضح هذا النوع من الخرائط أهم المسؤوليات والاختصاصات وقد يستعاض عنها بالوصف الكتابي نظراً لكثرة البيانات المطلوب بيانها .

* قواعد التنظيم في الشرطة :

كما لاحظنا في السابق أن التنظيم قد تم وفقاً للقواعد والمعايير المتبعة منطقيا لانجاز المهام والأعمال في الجهاز . أما الأسس فهي الضوابط التي تحكم الجهاز وتحدد وجهته في سير العمل بهذا المرفق الحساس وبالتالي تحقق الأهداف المرسومة في كفاءة ويسر ونجاح . لأن حياة الجهاز لا تبدأ بمجرد وضع الهيكل التنظيمي فحسب بل تتوقف أيضا على توزيع الأعباء وتحديد المسؤوليات والعلاقات بين الأفراد العاملين في الجهاز .

وفيما يلي أهم أسس التنظيم :

١ - تحديد المسؤولية وتوزيعها :-

ان تحديد العمل وتوزيعه على الرؤساء يحدد لكل رئيس نطاق العمل الموكل اليه ، وبالتالي فانه يجعل المسؤوليات الملقاة على عاتق كل رئيس واضحة كل الوضوح لا لُبس فيها ولا غموض .

---

(١) (أنظر خريطة الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية المبينة على قرار مجلس الوزراء رقم (٣) لسنة ١٩٨١م ، بشأن نظام وزارة الداخلية) . انظر مشتقات الادارات ثم الأقسام منها . وانظر الهيكل التنظيمي لقيادة شرطة دبي .

٢ ـ تفويض السلطة :

لا شك أن المسؤول اذا أعطى عملاً ما فانه لا يستطيع أن يقوم به خير قيـام ما لم ترافق هذه الوظيفة التي سُلمت اليه السلطة اللازمة لأدائها ، فالسلطة للرئيس تعتبر بمثابة الزمام المتين الذي يسير بها الأمور ، ويقول الاستاذ ويلسون « ان كل مسؤولية تحمل معها سلطة تمكن صاحبها من الوفاء بمسؤولياته » .

٣ ـ الامر يجب ان يصدر من رئيس واحد :

اذا تلقى الفرد أوامر من أكثر من رئيس فانه لا يستطيع أن يؤدي واجبه على الوجـه المطلوب ، لذا فان الأمر يجب أن يصدر من رئيس واحد حتى يتمكن المرؤوس من فهم التوجيهات والتعليمات التي قد تصدر اليه . ولذا فانه يجب ألا يُسأل الفرد امام أكثر من رئيس مباشر هذا بالاضافة الى أن اختـلاف الأوامـر ان دل على شيء فانما يدل على مدى تفكك وحدة الجهاز وتصدعها ، وبالتالي فان ذلك يخلق في نفس المرؤوس نوعاً من عدم الثقة في الجهاز الذي ينتمي اليه .

٤ ـ الاتصال المباشر بالرئيس :

يجب الا يتخطى الرؤساء المباشرون باصدار أوامر الى مرؤوسيهم ذلك لأن الرئيس المباشر لجهاز ما يجب أن يكون على علم تام قبل مرؤوسيهم بأية أوامر أو تعليمات وذلك كي يكون قادراً من الرد على الاستفسارات التي قد ترد اليه ممن هم تحت امرته .

٥ ـ عدم انتقاد الموظفين علناً :

لا يجـوز مطلقاً انتقاد الموظفين علناً أمام مرؤوسيهم أو زملائهم ، فان الانتقاد يحطم من شخصياتهم أمام الآخرين ويهدم معنوياتهم ، وبالتالي فقد يخلق ذلك التصرف نوعاً من النقمة على ذلك الرئيس .

٦ ـ حسم الخلافات بين الرؤساء :

يقـول المثل «النار تبدأ من مستصغر الشرر » لذا فان على الرئيس أن يسعى دائماً وأبداً الى حل الخلافات البسيطة التي قد تحدث بين المسؤولين العاملين تحت امرته ، ومن الخطأ جداً أن تترك تلك الخلافات البسيطة حيث ان عدم الاسراع في حل مثل تلك الخلافات يساعد على تفاقمها واتساعها مما قد ينتج عنه تفكك بين أسرة العمل الواحدة .

٧ ـ منع انتقاد الموظفين بعضهم لبعض :

يلجأ بعض الموظفين الى انتقاد زملائهم لسبب أو لآخر ولذا فانه من الواجب على الرئيس أن يعمل على منع انتقاد الموظفين بعضهم لبعض وذلك حفاظاً على وحدة كيان الجهاز الذي ينتمون اليه .

٨ ـ توفير امكانات العمل اللازمة :

لكي يؤدي الموظف عمله على الوجه المطلوب يجب أن توفر له الامكانيات اللازمة لمساعدته في أداء واجبه حتى يتمكن من الوصول الى الهدف المنشود بالجودة والدقة المطلوبين منه .

٩ ـ تغيير مسؤوليات الوظائف بدون دراسة :

من الخطأ أن يتم تغيير مسؤوليات الوظائف دون أن تكون هناك دراسة وافية وعميقة لما قد ينتج عن ذلك التغيير في المستقبل من آثار ، مثال ذلك نقل ضابط المرور لرئاسة قسم الموسيقى بالشرطة .

الفصـــل الرابـــع

القيـــــــادة

القيـــــادة

مقدمــــة :

اذا كانت الادارة تعني كما سبق وأشرنا توجيه جهد جماعي في جهاز أو منظمة ما بقصد تحقيق أهداف معينة مرسومة ، فان حسن الادارة وتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاية وفعالية يكون مرهوناً بكفاءة القائد الذي يقوم بمهام الادارة . فهو الرأس المدبر والمفكر لكل تنظيم والذي يبعث فيه روح الحياة ، ولا شك أن حاجة المجتمع اليوم الى القادة المدربين الأكفاء تزداد يوماً بعد يوم بسبب اتساع نطاق الادارة وتعقد وظائفها ، هذا فضلاً عن ما أحرزه التقدم العلمي والتكنولوجي من آثار في هذا الجانب .

فالفرق بين النجاح والفشل في أي نشاط جماعي أو في اي تنظيم مهما كان نوعه وهدفه سواء في مجال العمل الخاص أو العام أو حتى في الحياة الأسرية يرجع أساسا الى القيادة الصالحة والرشيدة التي توجه هذه النشاطات بكفاءة وذلك باصدارها القرارات الفعالة والمتزنة التي يتقبلها الأفراد والجماعات طوعاً واختياراً ويعملون على تنفيذها عن رغبة واقتناع . فوراء كل عمل أو جهد اداري أو اقتصادي أو سياسي ناجح شخص أو اشخاص يديرون دفته ويوجهونه الى بر الأمان وطريق النجاح ووراء كل أسرة ناجحة وسعيدة رب أسرة يدير شئونها ويوجهها الى الطريق السوي .

فالقيادة الادارية اذن هي مفتاح النجاح أو الفشل لأي تنظيم اداري ايا كان موقعه وهدفه وموارده ولذلك تعتبر وظائف ضباط الشرطة أيا كانت مواقعهم أو رتبهم من الوظائف القيادية في تحقيق الأمن والاستقرار وسلامة النظام العام . وعلى هؤلاء الضباط يتوقف نجاح جهاز الشرطة أو فشله لأنهم المرآة التي تنعكس عليها صورة الجهاز وقادته لدى أفراد الجمهور .

فالقيادة هل هي دراسة أم موهبة ؟

من المسلم به أن مسألة القيادة الادارية تكاد أن تكون أكثر الموضوعات في مجال (علم الادارة) التي قُتلت بحثا . وعلى الرغم من كل الاهتمام الذي وجدته ، وعلى الرغم من الادراك الكامل والمسلم به لأهميتها الا ان القيادة الادارية لا زالت لغزا محيرا لم تكتشف بعد كل مداخله وأبعاده ومحاوره المحددة .

الا ان البحوث والدراسات الانسانية قد أكدت على أن الانسان لا يولد وقد خط على جبينه أنه قائد ناجح أو أنه لا يصلح للقيادة (واقرب الأمثلة لذلك في

حياتنا المعاصرة أن الزعيم الالماني السابق هتلر قد بدأ حياته العسكرية برتبة عريف (سائق) في الجيش الالماني وتدرج في الرُتَب والمناصب العسكرية الى أن تربع على قمتها وأصبح بالتالي زعيما وقائدا لأكبر الدول الصناعية والعسكرية في العالم بعد أمريكا والاتحاد السوفيتي في عصره .

فحقيقة الأمر أن هناك عددا من الصفات والعوامل التي تساعد الانسان في دوره القيادي ، الا انه بالاضافة لذلك هناك جانب من « السلوك القيادي المكتسب » وضابط الشرطة ـ شأنه شأن من يختارون أو يتولون القيادة ويدربون على فن القيادة ويتعلمون أصوله وأساليبه ويكتسبون خبراته ، وتنمو فيهم المهارات القيادية ، ليتحقق لهم مستوى أعلى من الكفاية والنجاح في مستقبل حياتهم .

ولهذا فضباط الشرطة مطالبون بأن يوسعوا مداركهم عن طريق الدراسة والثقافة والتدريب والاطلاع والمثابرة . وذلك لأن المهام والأعباء الملقاة على عاتقهم بالاضافة الى المشكلات التي تواجههم في ممارسة أعمالهم الشرطية ونشاطاتها ومجالات عملها ، لم تعد من العمومية والسطحية كما يتصورها البعض ، وانما امتدت الى ميادين جديدة ومجالات عديدة تتصل في محورها بالعلوم السياسية والاجتماعية والاقتصادية والسلوكية وخاصة ما يتعلق منها بميدان علم الادارة عنوما .

ولذلك نرى أن الموهبة وحدها لا تكفي لكي تجعل الضابط قائدا يتولى زمام الأمور في جهاز ولكن بدراسته وثقافته وخبراته المتنوعة وتدربه على أصول القيادة أساليبها وفنونها كفيلة بأن تفتح أمامه الآفاق بمصراعيها لتبوء مناصب القيادة مستقبلاً .

اتجاهات تعريف القيادة

اختلف فقهاء الادارة العامة بشأن تعريف القيادة الى اتجاهات ثلاثة متمايزة ، يذهب أولهما الى تعريف القيادة على أساس السلطة الرسمية ، ويذهب ثانيهما الى تعريف القيادة على أساس السلطة المقبولة ، بينما يذهب الأخير الى تعريفها على أساس الوظيفة . وعلى هذا الأساس حدد الباحثين في علم الادارة [1] هذه الاتجاهات في الآتي :

الاتجاه الأول : تعريف القيادة على أساس السلطة الرسمية :

يذهب هذا الاتجاه الى وجوب تعريف القيادة على أساس فكرة السلطة

(١) ومنهم الدكتور ابراهيم شيحا . راجع مؤلف أصول الادارة العامة .

الرسميــة أو الشرعية داخل الجهاز فيرى أنصاره أن السلطة الرئاسية وما تخوله من سلطة الأمر والنهي وحق توقيع الجزاء بالنسبة للمرؤوسين هي التي تمكِّن الرئيس الاداري من توجيــه الجهد الجماعي لاتباعه من أفراد الجهاز ، فهذه السلطة هي أساس القيادة وهي أساس خضوع أفراد الجهاز لارادة وتوجيه القائد خشية المسؤولية والعقاب ، وعلى هذا النحو قامت فكرة القيادة مرادفة لفكرة السلطة الرسمية للرؤساء الاداريين .

ويــرى الباحثين في علم الادارة [1] أن انصار هذا الاتجاه قد غابت عن أعينهم حقيقة أساسية بل وغاية في الأهمية ، وتكمن في وجوب التفرقة بين القيادة والسلطة ، فالأخيرة ليست الا وسيلة من وسائل تحقيق الأولى ، ومن ثم يجب عدم الخلط بينهما . وبمعنى آخر أن القيادة لا تعتمد أساساً على السلطة ، وإنما تنظر اليها كأحد أدواتها من الدرجة الثانية كما عيِّب أيضاً على هذا الاتجاه أنه يغفل تماماً الطابع الاجتماعي والانساني للجهاز باعتباره مجموع بشري متكامل يعمل متعاوناً لتحقيق أهداف منشودة . فليس أفراد الجهاز مجرد آلات أو أدوات صمّاء ، وإنما هم بشر يختلف أدائهم وانتاجهم باختلاف كيفية الادارة وما يسودها من عوامل الترغيب والاستمالة للعمل من جانب الرؤساء .

الاتجاه الثاني : تعريف القيادة على أساس السلطة المقبولة

يخلص هذا الاتجاه الى وجوب تعريف القيادة على أساس فكرة السلطة المقبــولة ، ويرى أنصاره وجوب الربط بين القيادة وبين الرضا والخضوع والقبول الاختياري من جانب أفراد الجهاز لنفوذ الرئيس (القائد) .

ويضيف أنصار هذا الاتجاه الى أن القيادة الناجحة هي التي تعتمد على التــأثـير والاستمالة والمشاركة في الرأي والتوجيه وشحذ همم المرؤوسين ، وقبــول هؤلاء الآخــرين لأوامــر الرئيس على أســاس من الرضا والاقتناع والشعور بالانتماء الى هذه القيادة ، لا على أساس المساءلة والعقاب كما يرى أنصار الاتجاه الأول .

ويرى الباحثين [2] أن انصار هذا الاتجاه قد نجحوا في ابراز حقيقة هامة ولازمة في تعريف القيادة ، وهي ضرورة التأثير والاقناع من جانب الرئيس

---

(١) ومنهم الدكتور أحمد رسلان راجع مؤلفه : الادارة العامة ، ص ١٨٨ .

(٢) ومنهم الدكتور عبد الفتاح حسن . راجع مؤلفه : مبادىء الادارة العامة ـ ص ٢٣١ .

الاداري لأفراد الجهاز وحثهم عن رضا واقتناع على وجوب تحقيق الأهداف المرجوة .

غير أنه يلاحظ أن ابراز هذه الحقيقة لا يكفي لتعريف القيادة . ذلك أن عوامل الاقناع والتأثير في المرؤوسين واستمالتهم ليست سوى وسائل فقط لتحقيق القيادة ، وبالتالي فانه يعاب على هذا الاتجاه ما يعاب على الاتجاه الأول من أنه لا يجوز تعريف الشيء بوسائل تحقيقه .

الاتجاه الثالث : تعريف القيادة على أساس الوظيفة

يعتمد هذا الاتجاه في وجوب تعريف القيادة على أساس موضوعي والذي يكمن في النشاط القيادي لوظائف المسؤولين من توجيه وتنسيق ورقابة لعمل الآخرين بغية تحقيق الهدف المنشود للجهاز وهذا التعريف انما يركز على جوهر القيادة بما تتضمنه من نشاط وأهداف دون التركيز على وسائل تحقيق القيادة . لذلك فانه يعتبر تعريفاً ناقصاً غير شامل فلا يمكننا التعويل عليه في تعريف القيادة .

وحقيقة الأمر أن التعريف الراجح والصحيح للقيادة إنما يتطلب الجمع بين جوهر كل من الاتجاهات الثلاثة السابقة . ومن ثم يجب أن نبرز في تعريفنا للقيادة أمرين :ـ

الأول : مضمون القيادة من تخطيط وتنظيم واصدار للأوامر وتنسيق واتصال ورقابة على أعمال الأفراد التابعين .

والآخر : الوسائل التي يتبعها القائد في تحقيق هدف القيادة والتي تتمثل بصفة أصلية في التأثير والنفوذ الذي يكون للقائد لدى اتباعه . وبصفة احتياطية في السلطة الرسمية ، وهذه يجب أن لا يمارسها القائد الا عند الضرورة وذلك عندما لا تجدي وسائل التأثير والاستمالة في توجيه التابعين ، ويرى أحد فقهاء علم الادارة في هذا الشأن « أن القيادة الادارية الناجحة لا يمكن أن تقتصر على مجرد اعطاء الأوامر بل ان خير فضائلها أن تنجح في غرس الحماس في نفوس القائمين على العمل وهو ما ينقص كثير من الرؤساء » [1] .

وتأسيساً على ما سبق ، يمكن القول بأن القيادة إنما تعني القدرة الفائقة على التوجيه والتنسيق والرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام

---

(١) ومنهم الدكتور سليمان محمد الطماوي ـ راجع مؤلفه ، مبادىء علم الادارة العامة ، ص ١٣١ .

لجهاز الشرطة وذلك عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل المرؤوسين يتبعون قائـدهم عن رضا واقتناع ، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة . وعلى ذلك فان القيادة تعتبر فن التأثير على أشخاص المرؤوسين وتوجيههم بطريق الاستمالة والاقتناع ، بحيث يستحوذ على طاعتهم وولائهم في سبيل الوصول الى أهداف الجهاز ، ويكون للقائد عند الاقتضاء الالتجاء الى وسائل السلطة الرسمية لتحقيق هذه الأهداف . ويرى أحد الباحثين الذين عرفوا القيادة على أساس هذه العناصر الثلاثة [1]، حيث يقول أن القيادة « هي القـدرة على التنسيق والتـوجيه والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معـين وذلك باستعمـال التأثير والنفوذ أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة .

ويـرى أحـد البـاحثـين المعاصرين [2] ان القيادة الادارية هي النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الاشراف الاداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء أو الضرورة .

ويـرى قائـد عام شرطة دبي [3] أن القيادة هي «فن استنباط واستقراء وجهات نظر الأفراد والجماعات وإصدارها في شكل توجيهات وتعليمات وأوامر وحفز العاملين وتنسيق جهودهم لتحقيق أفضل النتائج » .

ويقصد بالتعريف أعلاه فن القدرة على معرفة اتجاه الأغلبية والعمل على الأخذ بهذا الاتجاه نحو الهدف المنشود لتحقيق أفضل النتائج المرجوة .

فالقيادة من وجهة نظره هي التي تعمل على بث روح التعاون والفريق بين الأفـراد وتـدرك أهميـة رفع المعنويات بالنسبة للأفراد لأيمانها المطلق بأن الأجهـزة الشرطية إنما تتكون من كل فرد يعمل فيها وان نجاحها وتقدمها وتطورها يعتمد على المدى الذي يمكن للقيادة أن تُشرك أكبر عدد من الأفراد في حل مشاكل الجهاز إن وُجدت وأخذ رأيهم ولو بصورة ضمنية عن طريق الاستنباط والاستقراء فيما يواجهه من صعوبات وعقبات فالقيادة المدركة هي التي تعتبر جزءً لا يتجزأ من الجهاز بكامله وليس الجهاز في حد ذاته .

---

(١) راجع الدكتور أنور رسلان في مؤلفه الادارة العامة ـ ص ١٩٠ .

(٢) الدكتور خميس السيد اسماعيل ـ القيادة الادارية ـ ص ٣٢ .

(٣) العميد ضاحي خلفان تميم ـ قائد عام شرطة دبي ـ محاضرات في ادارة الشرطة .

كما يرى أن التجارب العملية قد أثبتت والى حد كبير أن الأوامر والتعليمات لا تنفذ بالضغط والإرهاب وحتى ان نُفذت فلن تُنفذ بالروح والطريقة وبالفاعلية التي تُنفذ بها فيما لو توافر للأفراد الحماس والرغبة والقناعة والتعاون الاختياري لتنفيذها ، وبديهي ان ذلك لن يتحقق الا باستقراء واستنباط وجهات النظر المختلفة للأفراد والوقوف على وجهات نظرهم وملاحظاتهم وآرائهم في الموضوعات التي تهم الجهاز أو التي تُطرح عليهم قبل اتخاذ قرارات أو تعليمات نهائية بشأنها . وهنا تتأكد القيادة الادارية الفعّالة التي لا تعتمد في قيادتها على السيطرة السلبية (أي القوة العمياء للسلطة الرسمية » وإنما على التأثير التوجيهي للمرؤوسين وتحفيزهم للاستجابة للتوجيهات والتعليمات للوصول الى افضل النتائج المنشودة .

وانطلاقاً من المفهوم السابق يرى أن القاعدة هي التي تحرك القمة ولكن القمة هي التي توجه القاعدة للوصول للأهداف المنشودة .

الفرق بين القائد والمدير :-

تختلط الأمور في كثير من الأحيان بين القائد والمدير ، وقد يكون لهذا الخلط أو الالتباس محله لاشتراك المناصب القيادية والرئاسية في الجهاز في بعض الوجوه إذ يحتل كل من القائد والمدير مركزاً أعلى في الجهاز . ويمارس كل منهما اختصاصات وسلطات أعلى من تلك التي يباشرها بقية الأفراد في الجهاز .

غير ان أوجه الشبه أو التقارب السابقة بين كل من القائد والمدير أو الرئيس الاداري لا تعني اعتبارهما شخصاً واحداً ، ولا تعني أن المدير يكون دائماً وأبداً قائداً ، ذلك أن المدير قد يكون قائداً أو لا يكون .

ويقول فقهاء علم الادارة [1] في هذا الشأن أن المدير أو الرئيس الاداري انما يعتمد أساساً على السلطة المفوضة اليه من أعلى (أي من القائد العام) والناتجة عن مباشرته لوظيفته ، وهو يكون بوضعه الرئاسي مفروضاً على الأفراد الذين يتبعونه وفقاً للأوضاع الرسمية المقررة في الجهاز . أما القائد فيستمد سلطته من المجموعة ذاتها ، ويعتمد في مباشرة وظائفه على التأثير

(١) الدكتور ابراهيم شيحا ، المرجع السابق ، ص ٣٠٩ والدكتور ابراهيم درويش في مؤلفه الادارة العامة في النظرية والممارسة ، والدكتور عبد الكريم درويش والدكتورة ليلى تكلا ، وأصول الادارة العامة .

والنفوذ والاستمالة لينال رضا تابعيه وحفز هممهم على العمل ورفع روحهم المعنوية وعلى هذا النحو يكمن مصدر القيادة في الأفراد انفسهم ومن ثم لا يلجأ القائد الى اتباع أساليب الأوامر الادارية الا في الحالات التي تقتضي ذلك ، أي عندما تخفق وسائل الترغيب والاستمالة التي يستعملها تجاه المرؤوسين . بينما يلجأ المدير الى استخدام أساليب الأوامر واستخدام سلطة المساءلة وتوقيع الجزاءات على أتباعه .

وعلى ذلك يمكن القول بأن سلوك الاداري هو الذي يميز القائد عن الرئيس الاداري ، فاذا كان السلوك يعتمد على قدرات الاقتناع واستعمال وسائل النفوذ والتأثير والاستمالة ازاء تابعيه كنا بصدد قائداً . فالقيادة ـ كما قلنا ـ هي فن التأثير من جانب القائد ووسيلة للتفاعل الخلّاق مع الأفراد في الجهاز ، فهي تأثير متبادل بين القائد وأفراده . أما اذا كان السلوك يعتمد على سلطة الأمر والنهي استناداً الى ممارسة سلطة الجزاء كنا بصدد مديراً أو رئيساً إدارياً . وفي هذا الشأن يشير مارشال ادوارد ديموك الى أن موضوع القيادة هو تأثير في الأفراد أكثر منه سلطة عليهم ، ان سلطة القائد على حد قول الباحثين [1] ليست مركزاً أو حقاً قانونياً أو رئاسة على الأفراد أو اصدار الأوامر . ان السلطة هي التأثير باشتراك الأفراد أو « التكامل » كما يرى الفقه ان السلطة ترتبط بالعمل . فالسلطة لا تكمن في أي مصدر مفرد بما في ذلك المهابة أو المكانة في الرتب العسكرية أو في السلم الاداري ، بل انها اكثر ارتباطا بالمقدرة والتفهم وسلامة الحكمة والتصور الذي يبدو في الفرد الذي يشغل مركز السلطة . ولا ريب أن عدم اكتساب الرئيس الاداري لصفة القائد أمر يهدد الجهاز بالخطر والعطب حيث يسودها روح الكسل والخمول ويؤدي الى فشل الأوامر الرسمية في اتمام الأهداف المرجوة [2] . ويقول أحد الباحثين في علم الادارة في هذا الخصوص « ان الرئاسة الادارية معرضة بطبيعتها لمواجهة ذلك الفشل في تحقيق أهداف الجهاز بسبب نظرتها الضيقة للأمور واهتمامها بالمسائل التفصيلية والروتينية وضعف قدرتها على تحمل المسؤولية ، واحتمال تعرضها للتعقيد باستمرار ، وبروز العوامل الشخصية في هذا النوع . وتكون الرئاسة الادارية أصلا تعتمد على السلطة الشخصية ، ومن ثم فمن المحتمل حدوث انقسامات وتجزئة في داخل التنظيم . وسمو الاعتبارات والأغراض الشخصية على أهداف التنظيم .

---

(١) ومنهم الدكتور ابراهيم درويش ، راجع مؤلفه ، الادارة العامة في النظرية والممارسة ، ص ١٠٩ .
(٢) راجع الدكتور ابراهيم شيحا ، المرجع السابق .

القيادة واثرها في تنمية وتوثيق التعاون بين افرادها :

اذا كانت القيادة لا تعتمد أساسا على السلطة الرسمية واعطاء الأوامر لاتمام الاهداف المرجوة للجهاز وانما تعتمد على التأثير والاستمالة ورفع الروح المعنوية لأفراد الجهاز لتنمية الرغبة الأكيدة لديهم في فعالية الأداء وكفاءته فانه يلاحظ أن القيادة انما تتطلب - فضلا عن ذلك - وجوب تنمية التعاون الاختياري من جانب المرؤوسين انفسهم ، ويقصد بالتعاون الاختياري في هذا الصدد بث الشعور لدى المرؤوسين بضرورة الالتفاف والتعاون مع رؤسائهم عن رضا ورغبة صادقة في العمل على تحقيق أهداف الجهاز .

فالقائد يستطيع تنمية الشعور لدى مرؤوسيه من النواحي الآتية :-

١ - اظهار روح الصداقة في العمل حتى يشعر المرؤوسين بروح الفريق في الجهاز .

٢ - مساندة المرؤوسين وذلك عن طريق تقديم المعونات لهم في حالات المصائب والكوارث حتى ولو لم يطلبها المرؤوسين .

٣ - وجوب احترام مبدأ العدالة والمساواة بين المرؤوسين . اذ يترتب على محاباة بعضهم فقدان الثقة لدى الآخرين من أفراد الجهاز .

٤ - وجوب اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الهامة حتى يشعروا بأهميتهم ومكانتهم في الجهاز .

٥ - وجوب الالتجاء الى وسيلة التفاهم دون الاعتماد على السلطة الرسمية في تسيير الأمور داخل الجهاز .

أنــواع القيــادة

يميز فقهاء الادارة بين نوعين أساسيين من القيادة . الأولى تسمى بالقيادة الديمقراطية والأخرى تسمى بالقيادة الأوتوقراطية :-

اولاً القيادة الديمقراطية :-

قال تعالى في كتابه العزيز ﴿ وأمرهم شورى بينهم ﴾ سورة الشورى الآية ٣٨ ، وقال رسول الله ﷺ « ما خاب من استشار » .

فالقيادة الديمقراطية يقصد بها اشراك الافراد العاملين في الجهاز (وخاصة المسؤولين منهم اشراكاً فعلياً في اتخاذ القرارات خاصة ما يتصل منها برسم السياسات والخطط المتعلقة بالجهاز .

وهذه المشاركة لها جوانب هامة وعديدة فهي تساعد على اتخاذ قرارات سليمة في غالب الأحوال فهناك احتمال كبير لأن توجد عقليات ناضجة من بين الأفراد العاملين بالجهاز ، وغالباً ما يكون لآرائهم قيمة جوهرية في تحسين نوع القرارات أو الاسهام بوضع المقترحات الفعّالة . وتساعد المشاركة على قبول القرار من قبل المرؤوسين لشعروهم بالإسهام في اتخاذ القرار وموافقتهم على ظروف وأسباب إتخاذه . ومن ثم يقبلون على تنفيذه بحماس وبرغبة أكيدة نتيجة ارتفاع معنوياتهم .

كما أن المشاركة تضفي على الأفراد شعوراً بأهميتهم وكيانهم ، فالقيادة تضع آرائهم وأفكارهم موضع الاعتبار وهذا في حد ذاته يولد لديهم الشعور بالمسؤولية لما فيه صالح الجهاز .

وفي هذا النوع من القيادة يفضل القائد أن لا يعطي لمرؤوسيه توجيهات مسبقة ، وهو ان اعطاهم اياها فهو لا يعطي الا النذر المطلوب منها ، هادفاً من ذلك أن يتاح لهم فرصة أكبر ومشاركة فعّالة في صنع القرارات وفي تسيير شؤون الجهاز بوجه عام .

على أن ديمقراطية القيادة يجب أن لا تذهب الى جو فقدان المسؤولين للقدرة على الاحتفاظ بالمناخ الاداري أو فقدان السيطرة على القيادة في ضوء فلسفة المشاركة . ان المسؤول الكفء هو الذي يشعر مرؤوسيه أن مقترحاتهم وآرائهم يمكن أن يؤخذ بها وان بعضا من سلطاته يمكن أن يفوضها اليهم ، ولكن من المهم أن يعلموا أن للجهاز أو للادارة أو المركز قائد واحد حازم له الرأي النهائي والأخير .

ولذلك لا يؤيد المهتمين بعلوم الادارة الأسلوب القيادي القائم على الديمقراطية المتطرفة الى الحد الذى يترك فيه الرؤساء مرؤوسيهم يتصرفون بحرية كاملة في ضوء الهدف الذي حدد لهم دون أن يؤثر عليهم بطريق مباشر وهو ما يُعرف بأسلوب القيادة غير الموجهة أو أسلوب ترك حرية العمل للأفراد ، وهو أسلوب نادر الحدوث في مجال الادارة التطبيقية ومنعدم تماماً في الأجهزة النظامية .

ويرى الفقه ان من أهم سمات القائد الديمقراطي أن ينظر الى شخصه على أنه منسق لأفراد الجهاز ، وأن يعطي لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم ومواقفهم ، وأن يكون ممثلاً لهم والأمين على مصالحهم أمام المستويات الادارية العليا لا كرئيس لهم ، ويكون على القائد أن يعمل على التركيز على

رفع روحهم المعنوية وعلى خلق قنوات اتصال فعّالة في الجهاز حتى يستطيع القائد ـ والأفراد ـ أن يصل بالجهاز نحو تحقيق أهدافه المرسومة بفعالية وكفاءة .

ثانيـاً : القيادة الأوتوقراطية :ـ

نقصـد بالقيادة الأوتوقراطية أو التسلطية ذلك النوع من القيادة الذي يتخذ فيه القائد قراراته بنفسه وعلى انفراد دون مشاركة في هذا الشأن من جانب المـرؤوسـين ولو عن طريق الآراء والمقترحات . وعلى ذلك فان أفراد الجهاز لا يشتركون في هذا النوع من القيادة ـ اشتراكاً فعلياً في مباشرة مهام الادارة ، فالقائد هو الذي يستأثر برسم سياسة الجهاز وخططه وهو الذي يمـلي أساليب العمل داخله ، وهو الذي يحدد كل أوجه نشاط الجهاز دون استشارة أفراده ومشاركتهم . لذا فان هذا الأسلوب يضعف من معنويات الأفراد حيث يفقدهم الثقة في أنفسهم ويشعرهم بضآلة مراكزهم ولا يتيح لهم فرصة المبادأة والتصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات ، ومن ثم يفقدون فرصة التقـدم والتـطور الذاتيـة . كمـا يسبب هذا الأسلوب في اضعـاف الروح الجمـاعيـة وروح التعـاون الى جانب اضعاف ولاء الأفراد للجهاز ، وذلك لشعورهم بعدم الانتماء اليه .

فالقيادة الديمقراطية تفضل بكثير عن القيادة التسلطية أو الأوتوقراطية ، وذلك أن القيادة الديمقراطية تحقق عن طريق مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات والاستفادة من جميع الكفاءات والتخصصات داخل الجهاز كما أنها تدفع الى الحماس والجدية والشعور بالثقة لدى الأفراد ـ هذا فضلاً عن اتباع القيادة الديمقراطية للأصول أو المبادىء العلمية للادارة الحديثة .

هذا ومن الجـدير بالذكر أن ننوِّه مرة أخرى الى وجوب عدم الخلط بين القيادة الديمقراطية والتي تعني الجماعة والاشتراك في صنع القرارات من جانب القائد والأفراد في الجهاز ، والقيادة الضعيفة الفوضوية التي لا تتسم بالحسم أو الحـزم . فالديمقـراطيـة لا تعني التسيب واللامبالاة والاهمال والقائد الناجح هو الذي يجمع في علاقاته مع أفراد الجهاز بين سمات الحزم والحسم والجـرأة في اتخاذ القرارات من ناحية وبين الديمقراطية وجماعية الرأي في الجهاز من ناحية أخرى .

سمـات القيادة ومميزاتها

اذا كان الرئيس قائداً أو لا ، فان التساؤل يثار عن السمات التي يجب

توافرهـا في الرئيس الاداري حتى يصبـح قائـداً ؟ أو بمعنى آخر ما هي الخصائص التي يجب توافرها في القائد ؟

تمايزت الآراء في هذا الشأن وظهر نتيجة هذا التمايز اتجاهان متمايزان : الأول تمثله النظرية الذاتية أو نظرية الخصال والأخر تمثله النظرية الموقفية .[1]

اولاً : النظرية الذاتية او نظرية الخصال :ـ

تجمل هذه النظرية في أن هناك سمات معينة وخصائص مشتركة يجب أن تتـوافـر فيمن يتـولى مهمة القيادات المتوسطة أو الرؤساء الاداريين حتى يصبحوا قادة .

ونتعرض فيما يلي بايجاز لسمات القائد عند كل منهم على التوالي :ـ

١ ـ شيستر بـارنـارد Chester Barnard

يرى شيستر بارنارد أن هناك خصائص هامة للقيادة يجب توافرها فيمن يتولى مهمة القيادة المتوسطة أو مستوى الاشراف حتى يكون قائداً وتجمل هذه الخصائص فيما يلي :ـ

- الحيـويـة وقوة التحمل : وهذه الخاصية لا تختلط بخاصية الصحة الجيدة ـ فقد يوجد أفراد يتمتعون بصحة جيدة ولكنهم لا يتمتعون بحيوية أو قدرة كبيرة على التحمل .
- الحـــزم :
- الاقناع : أي قدرة الشخص على اقناع غيره.
- المسؤولية : أي الشعور بعدم الرضا عند الفشل في تحقيق ما كان يعزم على تحقيقه .
- القدرة الذهنية .

٢ ـ ريتشارد ويـل Richard Weil

ويقسم ريتشارد ويل خصائص القيادة الى مجموعتين :ـ

أ ـ خصائص فطرية أي خصائص يجب أن تكون متوافرة لدى الشخص قبل أن يبدأ شغل وظيفته ، ويدخل فيها الخلق ، الذكاء ، الحدس .

---

(١) راجع الدكتور ابراهيم شيحا ، المرجع السابق ، ص ٣١٥ وما بعدها .

ب ـ خصائص مكتسبة أي خصائص تنمو في الشخص بعد شغل وظيفته ، وتشمل : الخبرة ـ القابلية للتكييف ، المهارة الخاصة .

ثانياً : النظرية الموقفية :

ويقول أحد الباحثين [1] أن أنصار هذه النظرية يرون أنه لا توجد هناك سمات عامة أو خصائص أو مميزات مشتركة يجب توافرها في الشخص حتى يصبح قائداً . ذلك أن سمات وخصائص القيادة انما هي سمات وخصائص نسبية تختلف باختلاف المواقف الادارية التي يتعرض لها كل رئيس اداري . فالمواقف المتغايرة تؤدي دون شك الى تغاير واختلاف في السمات التي يجب توافرها في القائد .

ويرى أنصار هذه النظرية على ما سبق أن سمات القيادة تختلف باختلاف مستوى القيادة . فسمات القيادة العليا تختلف عن سمات القيادة المتوسطة ، وكذلك تختلف عن سمات القيادة الدُنيا أو سمات القيادة المباشرة ، فهي في الأولى تحتاج الى النظرة الشاملة والعميقة للأمور وقدرة فائقة على التخطيط ورسم السياسات وإجراء الرقابة . وهي في الثانية تحتاج الى قدر من الذكاء وقدرة على اتخاذ القرارات لتنفيذ السياسة العامة التي رسمتها القيادة العليا ، وهي في الأخيرة تحتاج الى مقدرة في الاشراف والرقابة على عمليات التنفيذ في مواقع الجهاز .

كذلك تختلف السمات المطلوبة في القائد باختلاف طبيعة العمل الذي يقوم على ادارته ، فسمات القائد السياسي تختلف عن سمات القائد العسكري وكذلك عن سمات القائد الاداري . وعلى ذلك فان هذه النظرية تربط الخصائص المطلوب توافرها في القائد بالموقع أو المركز الذي يشغله ، ومجاله ، وطبيعته ، والظروف المحيطة به وعلاقته بالمواقع القيادية الأخرى . لذلك فان القائد الاداري الناجح في موقع معين قد لا يصلح بالنسبة لموقع آخر ، وهذه ظاهرة دلّت عليها المشاهدة العملية في مواقع العمل الاداري .

على هذا النحو انتهى أنصار هذه النظرية الى عدم وجود خصائص عامة مشتركة يمكن القول بوجوب توافرها في القائد ، بل ان هذه الخصائص يجب

(١) ومنهم الدكتور ابراهيم درويش ، المرجع السابق .

أن ترتبط بالموقف والموقع الذي يشغله القائد والظروف المحيطة به ، لذلك قد ينجح قائد في موقف معين وفي ظروف معينة وقد لا يصيبه هذا النجاح في موقف آخر أو اذا أحاطت به ظروف أخرى . ومن هنا كان تقرير المبدأ الشهير في علم الادارة « وجوب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب » .

وخلاصة القول يرى البعض أن هذه النظرية وان كانت قد تمكنت من اظهار مدى اختلاف السمات المطلوبة في القائد باختلاف الموقف الاداري وطبيعة العمل والظروف المحيطة ، الا انها قد أغفلت وجوب قدر من السمات العامة أو المشتركة التي يجب توافرها في كل قائد ، وذلك على الرغم من تسليمنا باختلاف المواقف وطبيعة العمل والظروف التي يتعرض لها القادة وما يحيط بهم من مؤثرات .

هذا وقد حاول بعض فقهاء الادارة (١) جمع صفات القائد الاداري الناجح في الأمور الآتية :-

١ - أن يكون نظيف الحياة ظاهرها ،
٢ - أن يكون مشبعاً بفكرة المسؤولية الجماعية مرهف الشعور ،
٣ - أن يكون ذا خلق طيب وسلوك حسن .
٤ - أن يكون عادلاً منصفاً في معاملاته ،
٥ - أن يكون في صحة جيدة ،
٦ - أن يكون قوي الاحتمال ،
٧ - أن يكون مستبشراً متفائلاً ،
٨ - أن يكون قوي الاستعداد للاهتمام بالمشاكل الخاصة لمن يعملون معه ،
٩ - أن يكون على مقدرة كبيرة في اكتشاف وتقدير مميزات الآخرين وامكانياتهم ، وأن يعمل على استغلالها ما أمكن ذلك ،
١٠- أن يتمتع بروح الفكاهة والمرح ،
١١- أن يكون هادئا في الأزمات مسيطراً على أعصابه سريع التفكير في أوقات الخطر .

القائـــد المميـــز

كما يجب أن يضاف الى تلك السمات السالف ذكرها مميزات أخرى جديرة بالذكر منها :-

---

(١) ومنهم الدكتور توفيق رمزي والمشار اليه من خلال مؤلف الدكتور ابراهيم شيحا ، المرجع السابق .

١ ــ أن يكون لدى القائد استعداد طبيعي للاقناع والاقتناع ، وأن يبتعد قدر الإمكان عن الأسلوب التسلطي أو الاستبدادي في الادارة .
٢ ــ أن يكون قادراً على التنسيق واحداث الترابط داخل التنظيم واقامة نوع من الاتصالات داخل الجهاز وخارجه أي مع الأجهزة الأخرى .
٣ ــ القدرة على المبادأة في اتخاذ القرارات .
٤ ــ ارتباط سلوك القائد بقيم وأهداف وسلوك التنظيم .
٥ ــ أن يكون قادراً على اكتساب ثقة مرؤوسيه والتأثير فيهم .
٦ ــ القدرة على تقديس الصالح العام وتغليبه على الصالح الخاص.

تلك هي السمات التي يجب توافرها بصفة عامة في القائد الاداري الناجح ، ومن المسلم به أنه ينـدر أن يجمع اداري وأحد بين كل هذه السمات ، ولكن كلما توافرت غالبيتها فيه كلما اقتربنا نحو القائد الاداري الأمثل .

وعلى ذلك يمكن القول بأن هناك نوعين من الخصائص يجب توافرها في القائد :ـ
أ ــ خصائص تخصصية : ترتبط بالموقع والموقف وبالظروف المحيطة بالعمل وهذه لا يمكن تحديدها بصورة مجردة .
ب ــ خصائص عامة يجب توافرها أو تواجد بعضها على الأقل في الرئيس حتى يصبح قائداً ، أو عدم وجود خصائص مضادة لها على الأقل في الرئيس الاداري .

ومما يثيره فقهاء الادارة العامة في هذا الشأن التساؤل عن مدى التخصص الفني المطلوب في القائد ، وهل يشترط أن يكون القائد محيطاً بفرع التخصص الذي يقوم على ادارته ؟

لقد سبق أن قلنا ـ بصدد تعريفنا للادارة ـ أنه لا يشترط حتماً أن يكون التكوين المهني للقائد أو المدير متفقاً مع نوع الأعمال التي يقوم على قيادتها أو ادارتها ، لذلك يرى الفقه أن القائد العسكري قد ينجح في ادارة مؤسسة مدنية والطبيب قد ينجح في ادارة الجامعة والمحامي قد ينجح في ادارة مؤسسة صناعية ... الخ ، إذ لا يحتاج القائد أو المدير في ادارته دائما وأبدا الى خبرته الفنية طالما أنه يستطيع الاستعانة بأهل الخبرة والأجهزة الاستشارية . وان كان الغالب أن يكون القائد ذا خبرة في نشاط أو أكثر من نشاطات أجهزته . لذلك أشرنا بضرورة أن يلم القائد الناجح بفكرة عامة عن

بعض العلوم كالقانون والاقتصاد والاجتماع وعلم النفس الاجتماعي . بجانب معلوماته المركزة في مجال تخصصه .

مفهــوم القيــادة

القيادة هي « فن توجيه الأفراد والجماعات وتنسيق جهودهم وحفزهم للوصول الى النتائج المطلوبة » .

وكما لاحظنا سابقاً أن للقيادة عدة مفاهيم وأنماط فهي تختلف باختلاف نوع العمل والنشاط الذي تقوم به أو تمارسه الجماعات أو الأجهزة المختلفة التي تتولى قيادتها .
ومن أمثلة هذه القيادات في الحياة العامة ، القيادات الشعبية وعليها تقع مسـؤوليـة قيـادة الأمـة وتـوحيد كلمتها والسير بها نحو تحقيق أهدافها الوطنية . ومنها القيادات الدينية أو الروحية ويتمثل ذلك في مقدرة رجال الدين على توجيه الناس نحو التمسك بتعاليم دينهم وحفزهم على التسابق في طريق الخير .

وأما القيادات المدنية أو الادارية فهي التي تقوم بأعباء ومهام الوزارات والمصالح والمؤسسات الحكومية والشركات والمصانع وما شاكلها من المنظمات التي تباشر أوجه النشاطات المختلفة والتي لا يكون لها اي صبغة عسكرية أو نظامية .

وأخـيراً القيادة العسكرية أو النظامية وهي لازمة للقوات النظامية مثل القوات المسلحة وأجهزة الشرطة والأمن العام بكافة فروعها وتخصصاتها ، وهي محور بحثنا هذا .

فالقيادة في جهاز الشرطة تعمل على توجيه الأنشطة التابعة لها وذلك بايجاد الجو الملائم والظروف المناسبة للابتكار والخلق والتعديل في مسارها الأمني حتى تواكب العصر في كافة أوجهه وتطوره ونموه وذلك لأسباب حتمية وواقعية فالشرطة جزء لا يتجـزأ من المجتمع المحيط بها فهي تتطور بتطوره وتزدهر بازدهاره وغاياتها السعي الدائم لتحقيق شعارها الأبدي (الشرطة في خدمة المجتمع) بأفضل الطرق والأساليب العصرية والحضارية في اطار سياسة الدولة التي تعمل في محيطها .

فنجـاح أجهـزة الشرطة وقوة فعاليتها مرهون دوماً بقيادتها التي تتأثر بالمؤثرات الآتية :ـ

١ ـ كفاءة القائد عامل مؤثر :ـ

أجمــع الخبراء على أن كفاءة القائد وحنكته من أهم العوامل المؤثرة في عملية التطوير والتحديث في أجهزة الشرطة والأمن العام . ففي الحياة العملية نشــاهــد بعض القادة ممن لهم تأثير ملموس في سلوكيات مرؤوسيهم فهم يديــرون أجهزتهم بفعالية وحيوية في اتجاه الأهداف المحددة لها بسهولة ويسر . بينما نجد البعض الآخر من القادة ممن يفتقدون موهبة التأثير على مرؤوسيهم لا يستطيعون بلوغ المستوى المنشود والأهداف المرجوة رغم أنهم يعملون في ظروف مهنية مشابهة .

٢ ـ نجاح الأجهزة الشرطية يرتبط بنوعية القيادة :ـ

ترتبط فرص نجاح الادارة الشرطية أو اخفاقها الى حد كبير بنوعية القيادة التي تتاح لها ، ومن هنا نــرى أن بعض الأجهزة تنهض بعد تعثر وتزدهر بعد ذبول وتتطور وتتقدم بعد جمود وتخلف ، على أيدي قادة جدد نقلوا اليها ممن يستأثرون بصفات وخصائص وقدرات خاصة ويمتلكون مقومات هامة لها أثرها في نجاحهم . ومثل هذه القيادة ينبغي النظر اليها على انها أساسية وحيوية في عملية النهوض والتحديث والتطوير .

٣ ـ فعالية القيادة وجودتها تنعكس على المرؤوسين :ـ

أثبتت التجــارب وبمــا لا يدع مجــالاً للشك أن جودة القيادة وفعاليتها تنعكس بصورة ايجابية على مسلك ومظهر المرؤوسين وعلى روحهم المعنوية وتــؤثر تأثيراً مباشراً على كفاءتهم وتفانيهم واخلاصهم في العمل . وينعكس الحال بالنسبة للقيادة الضعيفة غير المؤثرة ، والتي تنعكس آثارها على أداء الأفراد وتقاعسهم ، فتثير السخط والملل والاستهتار وعدم الانضباط بينهم . فالقيادة الفعالة والرشيدة عامل حيوي وهام لنهضة الأجهزة الشرطية فهي تحول رجال الشرطة المستهترين بأعمالهم وغير المنضبطين في سلوكياتهم الى رجال أكفاء ومخلصين ومتفانين في وظائفهم وواجباتهم . ففي ظلها تتكاتف الجهود المنسقة وتتجه نحو الأهداف المرسومة بيسر وكفاءة تكتسب بها ثقة الآخرين .

الخلاصة: إن مفهوم القيادة في الشرطة يتلخص في انها « عمل نستطيع به حفز كل فرد من أفراد القوة ليقدم أعلى مستوى من الخدمة يمكن أن يصل اليه ، ثم البراعة في توجيه هذه الخدمات وتنسيقها لتتحقق بها افضل النتائج وأكملها في أسرع وقت » .

دور القيادة في العمل الشرطي

كما أشرنا سابقاً تقوم القيادة في أجهزة الشرطة والأمن العام بدور حيوي في تنفيذ سياسات الدولة الأمنية وتوجيهاتها ، فجهاز الشرطة في الدولة يعتبر الركيزة الأساسية وركن من أركان بقائها في الوجود بعد القوات المسلحة .

وعليه يمكن تحديد دور القادة في جهاز الشرطة ومسؤولياتهم فيما يلي :ـ

١ـ (أ) العمل على إستتباب الأمن والنظام العام .
(ب) القضاء على الجريمة بكافة أشكالها وأنماطها .
(ج) حماية الأرواح والأعراض والأموال العامة منها والخاصة .

٢ـ العمل على تحقيق سير الأداء وانتظامه بمختلف الأجهزة الأمنية والشرطية الواقعة تحت سيطرتهم .

٣ـ العمل على حفظ الحقوق والحريات العامة لجميع المواطنين .

* « وقد تحدثنا على هذه المسؤوليات في معرض حديثنا عن مهام أجهزة الشرطة في دولة الامارات في كتاب تنظيم ادارة الشرطة » .

مقومات القيادة في الشرطة

يرى الخبراء والمختصين في علوم الشرطة بأن مقومات القيادة الناجحة في المجال الشرطي والأمني تستند في الأساس على التصرفات والمهارات المكتسبة بالاطلاع والتدريب والخبرة ، وقسموا هذه المهارات الى ثلاثة أنواع رئيسية وهي :ـ

١. المهارات الفنية .
٢. المهارات الانسانية (السلوكية) .
٣. المهارات الفكرية (السياسية) .

أولاً : المهارات الفنية المطلوبة للقيادة :ـ

فالمهارات الفنية المطلوبة والواجب على القائد اكتسابها تنحصر في الآتي :ـ

١ ـ الالمام التام بنوعية العمل الذي يقوم به :ـ

ويقصد بذلك اكتساب القائد لصفة الحس الأمني والشرطي في معالجة كافة القضايا والأمور المطروحة أمامه للبحث والدراسة واتخاذ القرار . فاكتساب هذه الصفة لا يتم الا بالتدريب المكثف والمسبق لكافة انشطة هذا العمل .

٢ ـ القدرة على التوجيه والتخطيط والتنسيق .

٣ ـ التمكن والاستيعاب :ـ

ويقصد بذلك اطلاعه وتتبعه المستمر لكافة الأنشطة والأعمال التي تقوم بها أجهزته لاستيعاب مدى كفاءتها وإمكاناتها وقدراتها لكي يتمكن من السيطرة عليها باتخاذ القرارات الحاسمة عند الأزمات وسد الثغرات في حالات العجز أو الفشل .

ثانياً: المهارات الانسانية (السلوكية) المطلوبة للقيادة :ـ

وقد حصرها الخبراء في :ـ

١ ـ القدرة على التعامل مع كل من الرؤساء والمرؤسين وأفراد الجمهور .

٢ ـ القدرة على فهم ميول واتجاهات الغير .

٣ ـ القدرة على تحمل المسؤولية .

٤ ـ الالتزام باحترام القوانين واللوائح والتعليمات .

ثالثاً : المهارات الفكرية (السياسية) المطلوبة للقيادة :ـ

ويقصد بها على سبيل الايجاز :ـ

١ ـ الايمان برسالة الشرطة ودورها الفعّال في المجتمع .

٢ ـ القدرة على تفهم الاطار العام لسياسة الدولة واتجاهاتها في كافة الميادين .

٣ ـ القدرة على تحديد الهدف من المنطلق الاجتماعي والسياسي والاقتصادي .

خصائص القيادة الايجابية في الشرطة

يقصد بخصائص القيادة الصفات الشخصية اللصيقة بالقائد نفسه ،

ومن أهم هذه الخصائص التي تحقق النتائج الايجابية التي يسعى اليها القادة ما يلي :ـ

١ ـ الذكاء	٢ ـ الحسم
٣ ـ النزاهة	٤ ـ الحـزم
٥ ـ قوة الإقناع	٦ ـ الطمــوح
٧ ـ التواضع	٨ ـ الثقة بالنفس
٩ ـ عدم التحيز	١٠ـ قوة التحمل
١١ـ حسن الاختيار	١٢ـ الحماس في العمل
١٣ـ الروح المعنوية العالية	١٤ـ القدرة على تحمل المسئولية
١٥ـ الاخلاص في العمل	١٦ـ حُسن التصرف
١٦ـ القدرة على التخطيط	١٨ـ الثقافة المحافظة على كرامة الوظيفة
١٩ـ مراعاة الاعتبارات الانسانية	٢٠ـ انكار الذات
٢١ـ قوة الشخصية	٢٢ـ المقدرة الخطابية .

وكما أسلفنا سابقاً بأن آراء الفقهاء والخبراء في مجال الدراسات السلوكية والعلوم الانسانية قد تباينت وتعددت في صفات القادة وقد أوردناها سابقاً لإلمـام القـارىء بجميــع المدارس الفقهية وآراء الخبراء المختصين في هذا المجـال ، فنـرى الخبـير فينـر يعـرّف القيـادة بأنهـا « فن توجيه الأفراد والجماعات وتنسيق جهودهم وحفزهم للوصول الى النتائج المطلوبة » بينما يرى خبير الشرطة ويلسون بأنها « عمل تستطيع به الحصول من كل فرد من أفراد القوة على أعلى مستوى من الخدمة يمكن أن تصل اليه طاقته » .

ونلاحظ هنا أن أساليب هذا الفن قد اختلفت عبر الزمان والمكان . فمن الثابت أن القادة قد اختلفوا في اتباع الأساليب والطرق القيادية ، فمنهم من اتسم بالشـدة والسرعة في أداء عمله وواجبه القيادي ، ومنهم من اتصف بالرفق والهوادة في معالجة الأمور ، ومنهم من اشتهر بحدة الطبع وعصبية المزاج ، وآخرون من اتسموا بالصبر وطول الاناءة والحكمة ... الخ .

الا أنه على الرغم من هذه الاختلافات (الجوهرية في الطباع البشرية) ، فانهم جميعاً اتفقوا على أن ثمة صفات مشتركة ينبغي أن يتصف بها القائد الناجح .

فهذه الصفات هي في الحقيقة خليط من الصفات الجسمانية الطبيعية والأخلاق والطبائع الموروثة أو المكتسبة فضلا عن الموهبة الطبيعية للقيادة والتي تكفل للشخص أن يدرك بسهولة ويسر أفضل الطرق للوصول الى الأهداف المنشودة .[١]

فاذا تعمقنا في الصفات والخصائص المشار اليها سابقاً من الناحية العملية أو الواقعية نلاحظ أن من النادر أن يجمع أي قائد واحد بين تلك الخصائص أو الصفات كافة فالكمال لله وحده ولكن كلما توافرت في القائد أكبر قدر منها كلما كان أقرب الى المثل الأعلى ، فالخصائص والصفات التي يجب توافرها في القائد هي :

١ ـ القدرة على تحديد الأهداف :ـ

ايمان القائد وقناعته الشخصية برسالته الشرطية والأمنية تعطيه القدرة وتمكنه من تحديد أهدافه بسهولة ويسر وفعالية .

وعليه دائما أن يكون قادرا على تصور العقبات والصعاب التي قد تعترض غاياته وقادراً على اختيار أنسب الوسائل والأوقات للوصول اليها بأقصر الطرق وأقل جهدا .

٢ ـ حسن المظهر :ـ

وهذه الخاصية لا تعني أناقة الملبس ونظافته فقط بل تعني أيضا سلامة البدن ونظافته والاتزان في التصرفات والحركات والاشارات وأن لا يبالغ القائد في هذه الخصائص وذلك لإختياره لارقى الأزياء العسكرية وأبهظها تكلفة ووضع الرتب والشارات العسكرية على زيه بطريقة ملفتة للنظر أو اختيارها مثلاً من الذهب الخالص ... الخ ، من هذه المظاهر المبالغ فيها ، فالاتزان كذلك لا يعني الجمود والتصرف مثل الانسان الآلي بل تعني تصرف القائد بمعيار الرجل العاقل المتزن في كافة معاملاته .

٣ ـ النزاهة والبُعد عن التحيز :ـ

رصيد المرء في الحياة سمعته وسيرته بين الناس ، فالقائد يجب أن يكون نزيهاً بعيداً عن الشبهات والسلوكيات التي تقلل من شأنه والا يتحيز لأشخاص أو جماعات معينة ، ويكون أسلوبه في المعاملة مبني على أساس من الأخلاق الحميدة والفاضلة وأن يتصرف بعقله لا بعاطفته .

٤ ـ المقدرة الخطابية :

وهذه الخاصية تتطلب استعداداً خاصاً يمكنه من ترتيب افكاره وتركيزها وأن يكـون حاضر الذهن سليم النطق ، قوي الحجة ، مؤمناً ايماناً صادقاً بالموضوع الذي يتحدث فيه ، وأن تكون له القدرة على مواجهة الجموع من مرؤوسيه ومن المواطنين فيستطيع أن يعبر عن نفسه تعبيراً صادقاً ومؤثراً على من حوله بلباقته وسلامة أسلوبه في الحديث .

٥ ـ الكفاية الثقافية :ـ

يقـول تعـالى في محكم كتـابـه ﴿ وهل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون ﴾ صدق الله العظيم .

فالقائد يجب أن يشعر مرؤوسيه بأنه على قدر لا يستهان به من العلم والمعرفة والاطلاع خصوصاً في مجال عمله وما يتصل به من ضروب المعرفة ، والا تزعزت ثقتهم به .

فعليـه أن ينمي مداركه ويكثر من القراءة والاطلاع وأن يتابع تطورات الأحـداث الجارية في الساحة العامة التي تؤهله لمناقشة ما يثار أمامه من موضوعات شتى ،

٦ ـ موهبة التقريب بين وجهات النظر المختلفة :ـ

ويقصـد بذلك حساسية الفهم والادراك والفراسة في معرفة الفروق بين أفكـار النـاس وآرائهم وتوجهاتهم وميولهم ، لكي يتمكن من اختيار الوقت المناسب للتقريب بين وجهات النظر المختلفة واختيار الأمثل منها عند التطبيق .

٧ ـ القدرة على تحمل المسؤوليات :ـ

يقول الشاعر :ـ

اذا لم يكن من الموت بـدّ فمن العار أن تموت جبانا

فمن العار والجبن أن يدفع القائد بأخطائه على الآخرين وأن يتنحي بعيداً عن تحمل مسؤولياته وأن يكون شجاعاً وقادراً على مواجهة ما يقع منه من أخطاء أو اخفاق ، وأن يحاول جاهداً لايجـاد الحلول اللازمة لحلها .

٨ ـ المهارة في ممارسة العمل :ـ

وتعني أن يقوم بتدبير شؤونه بدون تعطيل أو ارتباك وأن يكون حكيما بعيد

النـظر في تصرفاته وقراراته ، وأن يكون قادراً على مواجهة الأزمات الطارئة برباطة جأش وثقة .

٩ ـ التركيـــــز :ـ

ويقصد بالتركيز هنا هو الفصل بين الموضوعات المختلفة بصورة سليمة ، مع اعطاء كل منها حقه في التفكير بما يهيىء له أسباب العمق في دراستها وسرعة الوصول الى اتخاذ القرار السليم بشأنها مما يجعل لديه القدرة على أن يقود عدة إدارات أو أجهزة أو عدة مجموعات من المرؤوسين بسهولة ويسر .

١٠ ـ قوة التحمل الجسدي والعقلي والعاطفي :ـ

قال رسول الله ﷺ « المؤمن القوي خير من المؤمن الضعيف » . ذلك لأن القوة في الجسد والعقل والعاطفة انما تجعل صاحبها قادراً على مواجهة مشاق العمل وارهاق التفكير ، وبالتالي فانها تساعده على ضبط نفسه وتمالك شعوره تجاه ما يصدر من الآخرين من أخطاء أو سخافات .

١١ ـ القدرة على حسم المشكلات :ـ

لا شك أن عمل القائد لا بد وأن تعترضه بعض المشكلات لذا فان عليه ان يبت فيهـا بحزم وقوة وألا يتهاون ازاء الأخطاء التي قد تسبب الفوضى أو الفساد في جهازه .

١٢ ـ حسن اختيار الأعوان :ـ

على القـائد أن يكون قادراً على اختيار الأعوان والمساعدين الصالحين والأكفاء للاستفادة من قدراتهم ومواهبهم وخبراتهم في تصريف شؤون جهازه .

١٣ ـ القدرة على اكتساب ثقة مرؤوسيه واحترامهم واخلاصهم :ـ

حتى يصل القائد الى ذلك يجب أن يقوم بالآتي :ـ

١ ـ يجب أن يخلص القائد لنفسه ولعمله حتى يحذو المرؤوسين حذوه .

٢ ـ عليـه أن يتعـرف على شخصيـة مرؤوسيـه وأسمائهم وأن ينظر في مشكلاتهم الخاصة والعائلية ويعمل على ايجاد حلول لها ، ويسعى لتحسين ظروفهم المعيشية .

٣ ـ أن يقف على حقيقة ما يفعله مرؤوسيه وأن يسرع في ادراك ايجابياتهم واكتشاف سلبياتهم .

٤ ــ الا يقف حجر عثرة في سبيل مستقبلهم ، ولا يطغى بشخصيته على تصرفاتهم وأن يثير طموحهم ويعطي كل ذي حق حقه فيكافىء المُجد ويُحاسب المُقصِّر .

٥ ــ يجب أن يبعث الطمـأنينـة في نفـوسهم فلا يلجأ دائماً الى التهديد بالجزاء الشديد في كل ما يصدره لهم من أوامر .

٦ ــ عليه افساح المجال أمام مرؤوسيه كي يسهموا في رسم الخطط ووضع القرارات الخاصة بحل بعض المشكلات العامة ويتأتى ذلك عن طريق ما يعقده معهم من اجتماعات ولقاءات .

خصائص القيادة السلبية في الشرطة :ـ

ويقصد بها الخصائص والصفات الشخصية السلبية اللصيقة بالقادة ، ومن أهم هذه الخصائص التي تؤدي الى نتائج سلبية في العمل الشرطي ما يلي :ـ

الانعزاليـة :

يلاحظ أن بعض القادة النظاميين يضربون سياجاً عازلًا حول أنفسهم ويقبعون خلف جدران سميكة تعزلهم عن مرؤوسيهم وأفراد الجمهور ، فلا يتصلون أو يلتقون بهم ، الأمر الذي يؤدي الى خلق فجوة كبيرة وخطيرة بين قمة الجهاز وقاعدته وكذلك تباعد افراد الجمهور عن الالتفاف حول الجهاز فضـلًا عن الأضرار البالغة التي قد تصيب الجهاز من جراء هذا التصرف أهمها حجب المعلومات الهامة والأفكار البناءة عنهم .

فالقيادة في الشرطة بجانب انها مركزاً رسمياً ورئاسياً فهي أيضا مركزا اجتماعياً مرموقاً لان الشرطة جزء من هذا المجتمع ومسخّرة لخدمته ولا يتأتى ذلك الا اذا شعر القادة بذلك وتأهلوا له وتفاعلوا معه .

فمجاملة القائد لمرؤوسيه في المناسبات ومد يد العون والمساعدة لهم في النكبات التي تلم بهم يخفف به آلامهم وتكسبه حب مرؤوسيه مما يدفعهم الى بذل المـزيد من الجهود الصادقة التي ترفع رأس قائدهم عالياً في كافة المحافل . ويجب أن يمتد أثر هذه المشاركة للمواطنين خارج الجهاز أيضـا الأمـر الذي يجعلهم يألفـونـه ويلتفون من حوله ويساعدون افراد جهازه ويتغاضون عن بعض أخطائهم وتصرفاتهم في شخصه .

فالتقاء القائد بالمواطنين والمرؤوسين في المناسبات العامة والخاصة يضمن له وبصفة مستمرة فيضـاً لا ينقطع من المعلومات التي تبصره بحالة العمل بالجهـاز ومـا قد يتواجد به من خلل وعيوب وما قد تستدعيه الضرورة من اصدار قرارات أخرى بديلة لاحتواء هذه العيوب وتفاديها .

كما انها تهييء له الرقابة المجدية على الأوامر والتعليمات والقرارات التي تكون موضع التنفيذ .

التردد في اتخاذ القرارات :ـ

لا شك أن الجرأة في اتخاذ القرارات أمر مطلوب ولازم ، اذ كثيراً ما تقتضي بعض المـواقف المـؤثـرة في حيـاة الجهاز سرعة المواجهة واتخاذ القرارات الحاسمة بشأنها .

والجرأة هنا لا تعني الاندفاع والتسرع واتخاذ القرارات العشوائية غير المدروسة ، وانما تعني سرعة مواجهة الموقف وحسم الأمور بقرارات مدروسة ومؤثرة .

ولذلك وجب على القادة الابتعاد كلياً عن ظاهرة التردد في اصدار القرارات ويعتبـر التـردد في اتخاذ القرار من الخصال السلبية في القائد وتؤدي الى اهتزاز شخصيته وضعفها ، فالخوف من الفشل في نتائج الأمور التي يُقْدم عليها قد تعيقه وتعجزه عن أداء مهامه ومسؤولياته بكفاءة واقتدار .

فاذا أقدم على اتخاذ قرار بعد دراسته الدراسة الوافية فعليه أن يتحمل نتيجة ذلك بكل مسؤولية وموضـوعية وأن لا يكون ذلك الفشل أو الاخفاق حاجزا أو حجر عثرة في طريقه ، فليس الفخر في أن لا تسقط ، ولكن الفخر في أن تنهض كلما سقطت .

عدم القدرة على رفع الروح المعنوية :ـ

لا سبيل للوصول الى الأهداف المنشودة وتحقيقها في جهاز الشرطة دون الاعتماد على الروح المعنوية بمختلف مظاهرها وهي الاخلاص والتفاني في العمل والحماسة فيه وتوافر الثقة والأمن الوظيفي بين أفراده .

فالروح المعنوية (هي الحالة النفسية التي تسود أفراد الشرطة في أحلك أوقات العمل ، وأقسى ظروف الخدمة وأمام أضخم الواجبات والتي تمكنهم من الاضطلاع بواجباتهم بهمة ونشاط غير عابئين بما يحيط بهم من مخاطر) .

ولا يمكن أن تُبنى الروح المعنوية في أجهزة الشرطة الا بجهد القادة والمسؤولين لأنه بفضلها تحشد الجهود في سبيل الوصول الى الأهداف المرسومة وتوافر روح الجماعة عن طريق تنظيم أحوال العمل ، وتنمية الرغبة في التطور والتقدم وابراز الكفاءات عن طريق الحوافز والمكافآت التشجيعية على العمل ، وتأمين مركز الفرد ، والتعويض عن الاصابات التي قد تصيبه في أثناء تأديته لعمله وكفالة الرعاية الصحية والبدنية واجزال العطاء أو المكافأة له عند تركه الخدمة .

كما أن هناك عامل آخر هام في هذا الجانب الحيوي وهو اهمال أو عدم تقدير بعض القادة والرؤساء للحياة الاجتماعية بأجهزتهم ، فتنظيم أوقات الفراغ للترفيه عن أفراد الشرطة بالأنشطة الرياضية المختلفة على سبيل المثال أمر حيوي وبالغ الأهمية يجب على القادة ادراكه لان ذلك النشاط الحيوي يجدد روح الأفراد ويجمعهم ببعضهم البعض ويجعلهم يشعرون بقيمتهم في هذا الخضم الضخم من الأعباء والمسؤوليات .

وعلى العكس من ذلك تماماً نلاحظ انه اذا انهارت الروح المعنوية لدى الأفراد في الجهاز فانه يستحيل معها للقادة الوصول الى أهدافهم أو النهوض بأعبائهم ومسؤولياتهم مهما تهيأت الظروف واكتملت الطاقات .

ان روح القائد كما يقول فقه الادارة العامة تحدد بدرجة كبيرة روح العمل بالجهاز ، وان اي أمل في التطوير والاصلاح يتوقف على ما يشعه القائد من فكر وما يوفره من امكانيات وما يتحلى به من جَلَد ومثابرة واصرار على تحقيق أهداف الاصلاح والتطوير .

الغرور والتبجح :-

يقول تعالى في كتابه العزيز ﴿ ولا تُصعِر خدك للناس ولا تمشي في الأرض مرحاً ان الله لا يحب كل مختال فخور ﴾ (الآية ١٨ سورة لُقمان) .

ويقصد بهذه الآيات الكريمة أن لا يعرض الانسان بوجهه عمن يكلمه تكبُراً واستحقاراً (والصعر داء يصيب الأبل في أعناقها حتى تلتف أعناقها أو رؤوسها فشبّه بذلك الرجل المتكبِّر والمُتعالي على الناس) وأن لا يترفع على الناس ويتبجح عليهم .

فإذا كان طيِّب المعشر وحسن السيرة بين الناس والتواضع واللباقة

والكياسة واحترام مشاعر الآخرين وضبط النفس والأعصاب والألفاظ في أحرج الأوقات وأحلكها من الصفات الايجابية في القادة والمسؤولين .

فإن الغرور والتبجح والتسرع في الحكم على الأفراد أو الجمهور والاستهتار والاستهزاء بهم وسبهم يعتبر بلا شك من الخصال والصفات الذميمة والسلبية في القادة ، فهي بلا منازع تقضي عليهم وبالتالي على كفاءة أجهزتهم .

عدم القدرة على استنباط وقراءة وجهات النظر :ـ

مما لا شك فيه أن رجال الشرطة ليسوا سوى أفراد في مجموعات العمل تقدم نوعاً خاصاً من الخدمات لأفراد الجمهور ، وجهاز الشرطة هو كيان بشري يتأثر كل فرد فيه بعدد من المشاعر والأفكار ووجهات النظر والآمال ، والصورة المُثلى لذلك هي ذوبان أو مزج هذه الآمال والآراء الشخصية للأفراد مع أهداف الجهاز وغاياته ففي مثل هذا المزيج يجد الأفراد انهم عن طريق تفانيهم وإخلاصهم في العمل يحققون آمالهم الشخصية وذلك بتحسين وضعهم المادي أو المعنوي أو الاجتماعي .

فان هذه الآمال التي يكرس رجل الشرطة جهده للوصول اليها لا تتم الا اذا كان القائد أو المسؤول مهيئاً أصلاً لاستنباط وقراءة هذه الآمال ووجهات النظر بالنسبة لأفراده ، فيعتبرهم بشراً لهم احتياجات ومطالب شخصية لا مجرد أدوات صمّاء يديرون عجلة العمل . ان ارتقاء مستوى العمل والأداء والخدمات التي يقدمونها إنما هو رهين بمزج أهداف الجهاز في آمال وأفكار الأفراد العاملين به وتنمية وتطوير القدرات الشخصية لهم وتفجير الطاقات الكامنة فيهم .

فالقيادة لا تستطيع أن تصل الى تحقيق علاقات انسانية متوازنة ومتميزة تحقق الرُقي والتقدم والخير للأفراد وللصالح العام الا اذا وصلت الى ما يشعر به الفرد في عمله حتى تستطيع المواءمة بين هذا الشعور وأهداف وغايات الجهاز الذي يعمل به .

وان ذلك لا يتم بالطبع الا اذا كان القادة قادرين على استنباط وقراءة هذه الأفكار والآمال ورصدها ودراستها وتحويلها الى واقع ملموس يحسه الفرد ويشعر به .

فالقائد الذي يتمتع بالفطنة والذكاء هو الذي يستطيع أن يمتص تذمر وسخط الأفراد والجماعات في أزمة ما بقرارات تبعث فيهم الأمل والطموح

والتطلع وكذا الوضع اذا شعر أو استنبط بأن الروح النظامية والانضباطية قد بدأت تتراخى وأن الأوضاع قد بدأت تسوء بين الجماعات أو الأفراد ، سيطر على الوضع بقرارات أشد صلابة وقوة .

التحـويم وعـدم الوضوح :ـ

تقع على عاتق القادة مسؤوليات كبيرة وكثيرة تختلف باختلاف مستوياتهم ومواقعهم وقدراتهم ، ولذلك يصبح من العسير حصر وظائف القيادة وتحديد مهامها وفقاً لنمط معين .

ولكن اذا كان من العسـير محاولة تحديد كافة هذه الوظائف أو المهام تحديداً حصرياً فانه يمكن على الأقل تحديد المسؤوليات والمهام والوظائف العامة التي تمثل القاسم المشترك بين جميع القادة ، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والاتصال والسيطرة .

ولكي يقـوم القـائـد بهذه المهام والمسؤوليات عليه أولاً تحديد أهدافه وسياساته وغاياته وتبيان طبيعتها للأفراد في جهازه بكل وضوح والابتعاد قدر الامكـان عن الغموض والتعقيد والتحويم حتى يعمل كل منهم في حدودها والالتزام بها . وأن يتعرف القائد على آرائهم بشأن كيفية تنفيذ هذه الأهداف والسيـاسات لكي يضمن أن أفراده قد استوعبوا وفهموا مقاصده وغاياته بالصورة التي يرتضيها وينشدها .

كما أن من مسؤوليات القائد عبء القيام بتنظيم جهازه الشرطي بدون أي تعقيد أو تداخل سواء من الناحية الهيكلية أو البشرية وفقاً للأسس العملية المتعارف عليها في أجهزة الشرطة والتي تكفل انجاز الأعمال وتصريفها بطريقة أكمـل وبشكل أفضل وأدق ، فعليه أن يبتعد قدر طاقته عن أسلوب تركيز السلطة وأن يلجأ الى اسلوب تفويض السلطة والاختصاصات الى مساعديه ومرؤوسيه وأن يبين بقرارات صريحة لكل واحد منهم مهامه ومسؤولياته بكل دقة ووضوح .

فالأهداف والسياسات التي يضعها القائد لاحداث التطوير والاصلاح ورفـع الأداء يجب أن تكـون واقعيـة ومعبِّـرة عن احتياجاته ومتلائمة مع متطلبات العمل وغاياته .

فالغموض والتحويم وعدم الوضوح في قرارات القائد وتوجيهاته وتعليماته لأفراده تشتت الجهود والطاقات وتربك سير العمل بالجهاز وتضعفه بل قد تقضي عليه أحياناً .

ضيق الصدر والانفراد بالراي :-

يقول تعالى في كتابه العزيز ﴿ فبما رحمة من الله لِنْتَ لهم ولو كنت فظّاً غليظ القلب لأنفضوا من حولك ، فآعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين ﴾ . (آل عمران الآية ١٥٩) .

وقد أمر الله سبحانه وتعالى رسوله الكريم أن يستمع الى أصحابه ومعاونيه والرعية بسعة صدر ورحابة وأن لا يضطهدهم ويغلظ عليهم في القول أو الفعل وأن يستشير أصحابه ولا يعتمد على رأيه وحده في كل الحالات . قال تعالى ﴿ فآعف عنهم آستغفر لهم ، وشاورهم في الأمر ﴾ وقد نزلت هذه الآية بعد غزوة أُحُدْ ، فقد استشار الرسول ﷺ أصحابه في كيفية إدارة المعركة ، فكان رأي الأغلبية أن يخرج الجيش ويسارع لملاقاة الكفار ، ورأت القلة وكان الرسول ﷺ من بينهم البقاء بالمدينة والتحصن بها والتأهب حتى يهاجم جيش الكفار ، ولذلك رجحت كفة الرأي الأول وهو رأي الأغلبية وأخذ به الرسول ﷺ وسارع جيش المسلمين لمقابلة جيش الكفار وانهزم جيش المسلمين ، وهنا نزلت هذه الآية حتى تؤكد ضرورة المشورة في الأمر مهما كانت نتيجتها .

وهذا يدل على أن الله سبحانه وتعالى يريد أن تكون سياسة المسلمين والقادة قائمة على الشورى ، وأن لا يستبد بها فرد مهما كانت نتيجة المشاورة واذا كان النبي ﷺ قد أمر بأن يستشير على ما اتصف به من سمو في الأخلاق ، ورجاحة في العقل ، وصواب في التدبير وعلى أنه يوحى اليه ، فالقادة أشد حاجة منه الى أن يستشيروا أُولي الرأي وأن يُشار عليهم .

وقال ﷺ : إنما أنا بشر مثلكم ، إذا أمرتكم بشيء من أمر دينكم فخذوا به ، وإذا أمرتكم بشيء من رأي ﴿ قل إنما أنا بشرٌ مثلكم يُوحى إليّ إنما الـٰهكم إلهٰ واحد ﴾ . (سورة الكهف الآية ١١٠) .

وقد قال أبو هريرة رضي الله عنه : لم يكن أحد أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله ﷺ « وقد روى أن رسول الله ﷺ قال لأبو بكر وعمر « وأيم الله ، لو أنكما تتفقان على أمر ما عصيتكما في مشورة أبداً » . ولنا في رسول الله ﷺ أُسوة حسنة في هذا المجال .

الاتكـــاليـــة :

اذا كانت مقدرة القائد على حسن اختيار معاونيه ومساعديه الصالحين والأكفاء للاستفادة من قدراتهم ومواهبهم وخبراتهم في تصريف شؤون العمل

وذلك بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، من المميزات التي تحسب له . فان اتكاله أو اعتماده عليهم وترك جميع أعبائه ومسؤولياته اليهم في اتخاذ القرارات وتصريف شئون العمل يعتبر من العيوب والسلبيات التي تُحسب عليه .

التدريب على القيادة

مما لا شك فيه أن التدريب على القيادة في مجال الشرطة قد أصبح حقيقة ملموسة وثابتة وأمراً تمارسه ادارات الشرطة العصرية التي تأخذ بالأساليب الحديثة والمتطورة في العصر الحالي . فالقائد الذي لا يدرب معاونيه ومساعديه على تولي زمام القيادة في أجهزته واداراته يعتبر قائدا فاشلاً بكل المقاييس وكذا الحال بالنسبة لبقية المرؤوسين . لأن دوام الحال من المحال ولو دامت لغيرك ما آلت اليك كما يقولون . فلذلك لا بد للقادة أن يؤهلوا مساعديهم وأعوانهم ويدربونهم على فنون القيادة وأساليبها بأحدث الطرق وأفضل الوسائل لكي لا يتأثر سير العمل أو يتعرقل بغيابهم .

فمقياس التفوق والنجاح في القيادة يكمن في احكام تنظيم الجهاز وقوة فعاليته فالجهاز غير المنظم أو القائم على أسس أو دعائم غير ثابتة مهدد بالتفكك والضعف في مستقبله لأنه مرتبط في تكوينه وتنظيمه على أفراد معينين ، فالأفراد زائلون والجهاز هو الباقي .

ولكي يكون التدريب على القيادة مثمراً وفعّالاً يجب اتباع الآتي :-

أولاً : المدربون :-

أن من يتولى عملية التدريب على القيادة يجب أن يكون أهْلً لهذه المهمة وأن يتمتع بالمميزات الآتية :-

١ — أن يكون هو نفسه قائداً يستطيع أن يقود في براعة من يدربهم وأن يصل بهم الى النتائج التي ينشدها في سهولة ويسر وفي الوقت المحدد لذلك وأن يكون قدوة حسنة ومثالاً حيّاً لما يُلقى عليه من علم وفن .

٢ — أن يكون عالماً بما تتضمنه برامج التدريب متفهماً لأغراضها وأهدافها ، وأن يكون قادراً على تنمية قدرات المدربين وتطوير مفاهيمهم وتوسيع مداركهم بالقدر الذي يستوعبونه .

٣ - أن يكون متواضعاً ولبقاً في عرض موضوعاته .

ثانياً : عناصر التدريب :ـ

يرى الخبراء والمهتمين بعلوم الشرطة ومنهم اللواء السباعي أن التدريب على القيادة ينحصر في خمسة عناصر أساسية حتى يمكن أن يصل الى غايته وأن تتحقق أهدافه وهي :ـ

١ ـ الإلمام بالخواص العامة للطبيعة البشرية .

٢ ـ معرفة الشخص لمجموعة صفاته المميزة وما ينتاب هذه الصفات من قوة أو ضعف .

٣ ـ الادراك السليم لحقيقة قواعد السلوك الصحيح في معاملة الناس .

٤ ـ القدرة على تطبيق العلم والمعرفة بالمسائل الثلاثة السابقة في تعبئة نشاط رجال الشرطة وحثهم لتحقيق أهداف الشرطة .

٥ ـ المثابرة في الجهد لإنماء الشخصية من الناحية الثقافية .

ثالثاً : اختيار المرشحين للتدريب :ـ

بناء على ما تقدم ذكره من صفات القيادة يجب على المسؤولين تصنيف المرشحين للتدريب على القيادة على ضوء التحليل الذي يجب أن تقوم به الجهة المختصة لاختيار أفضل العناصر المرشحة للتدريب على القيادة . وذلك لشغل الوظائف القيادية الشاغرة .

والتحليل في هذا الجانب يعتمد على الاختبارات المختلفة ، أو عن طريق المقابلة الشخصية ، ولكن أهم العوامل في عملية التحليل التاريخ الوظيفي للشخص ومدى كفاءته في شغل الوظائف السابقة التي أُسندت اليه والصفات التي وضحت في شخصيته ، وفي أثناء مزاولته لعمله .

رابعاً : مواد التدريب :ـ

يجب على كل جهة تدريبية تقوم بتدريب القادة أن تراعي وضع المواد المدرجة أدناه ضمن محتوى المنهاج العلمي لبرنامج التدريب لأهميتها الحيوية في صقل القادة وتوسيع مداركهم ، والمواد هي :ـ

١ ـ التدريب في علم النفس :ـ

من الطبيعي أن الإلمام بخصائص الطبيعة ودراسة السلوك الانساني

ونماذج الاثارة والاستجابة في النفس البشرية أمر حيوي للتدريب على القيادة كما يرى الباحثين والمهتمين بعلوم الشرطة [1] ويشمل ذلك :ـ

أ ـ السلوك النفسي :ـ

ويقصد بذلك دراسة السلوك الانساني حيث تطبق مادة علم النفس على حالات بشرية واقعية لتحليل هذا السلوك ومدى ما يصاحبه من مؤثرات واستجابة لهذه المؤثرات .

ب ـ سيكولوجية الأوضاع المتغيرة :ـ

وهذه الدراسة تستند الى الحقيقة المعروفة وهي أن الأوضاع في أي مجموعة بشرية تتحرك دائماً الى الأمام وكل حدث جديد يغير تركيبها الكلي تغييراً تاماً . ولذلك فانه يصبح لزاماً على القائد ألا يتجاهل المفعول السريع للقوى السيكولوجية على علاقة الأفراد بالمجموع ككل وعلى علاقتهم بالقادة .

وعلى القائد تبعاً لذلك أن يتأكد في كل لحظة من معرفة المؤثرات الجديدة التي تطرأ على العمل وأن يبيّن لماذا طرأت حتى يتسنى له دائماً مواجهة كل موقف . وأن يعلم أنه يندر أن يتشابه موقفان في صورتهما الكلية لأن هناك دائماً عوامل ومؤثرات جديدة تطرأ على ظروف العمل المتغيرة باستمرار .

ج ـ تفكير الجماعة :ـ

ويقصد بها دراسة تفكير المجموعة ، فأفكار المجموعة دائماً تختلف عن تفكير أفرادها ومن الضروري أن يكون القائد قادراً على اكتشاف أفكار الجماعة وشعورها ليبادر بالعمل على حُسن توجيهها .

٢ ـ التدريب على معرفة النفس البشرية :ـ

يجب على القائد أن يمعن في صفاته الذاتية ويحاول أن يتبين مواطن الضعف والقوة في نفسه ، وينبغي أن يحاول أيضا دراسة السبل الى التخلص من أوجه الضعف ، ويلاحظ أنه من المستحيل على المرء أن يكون أميناً في تقدير نفسه قادراً على أن يكتشف بنفسه مدى تأثيره على الغير ، لذلك يحتاج القائد دائماً الى صديق مخلص بنّاء لارشاده الى أخطائه ليعمل على تلافيها . وهذا لا يمنع أن الشخص يستطيع تقويم نفسه بنفسه بشرط أن يتجرد من الهوى الذاتي . فإذا أراد الشخص أن يعرف مدى توافر صفة العدل فيه ، عليه أن يضع لنفسه عدة أسئلة عن أمور يتطلب البت فيها

(١) ومنهم اللواء السباعي . راجع مؤلفه ادارة الشرطة في الدولة العصرية .

مراعـاة العدالة ، كأن يسـأل نفسه عن مدى حرصه على تجنب التسرّع في الحكم على الناس دون الإلمام بكل ما يتعلق بهم مما قد يكون له أثر في هذا الحكم ، وعن مدى دقته عند اعداد التقارير عن مرؤوسيه ، وعن مدى حرصه على الوفاء بما يعد به ، فالاجابة عن هذه الأسئلة وأمثالها والأمانة في تقدير درجة لكل منها هي الوسيلة الناجحة لأن يقوّم الشخص نفسه بذاته

٣ ـ التدريب على السلوك :ـ

لكي تظهر فاعلية القائد لا بد من أن يحصل على صورة ذهنية واضحة من الأمثلة الطيبـة لمعنى السلوك الودي ، وأن يتعلم مضمـون هذا السلوك في حالتي الرضا والغضب ، اذ دلت التجارب على أن كثير من القادة لا يدركون اهميـة التصرف اللاشعـوري ـ كذلك لا بد أن يحس القـائـد أن النـاس متشـابهـون وانهم على قدم المسـاواة في كثـير من النواحي ، وأن أساس معاملتهم يجب أن يكون باحترام شخصيتهم وكيانهم والشعور بكرامتهم مع الاحساس بالقيمة الذاتية لكل فرد منهم حتى لا يجد الحقد والضغائن مكاناً بارزاً في صدورهم لقوله تعالى ﴿ لو كنت فظّاً غليظ القلب لانفضوا من حولك ﴾ .

٤ ـ أساليب التدريب على القيادة :ـ

أ) ممارسة القيادة الفعلية تحت الاشراف :ـ

في أغلب الأحيان تتاح لنائب المدير أو نائب ضابط المركز الفرصة لتولي منصب القيادة وذلك في حالة غياب المدير أو ضابط المركز في مهام رسمية أو اجازات .

وقـد تكون فرصة احلال النائب أو المساعد للمدير مقصودة من قبل قيـادتهم لخلق الفرصة للخبرة القيادية للمساعدين واظهار الكفايات الممتازة لاعداها الاعداد السليم للمستقبل ، ولكي ينجح المساعد أو النائب في مهمته لا بد من توجيهه التوجيه السليم ونقده النقد البناء .

ب) التقدم من مركز قيادي صغير الى مركز أكبر :ـ

ان تقدم الشخص من مركز قيادي صغير الى مركز أكبر قد يكون جزءاً من خطة التأهيل قصد به تأهيل هذا القائد الصغير للمركز الأكبر . كما قد يكون الطريق التقليدي الذي يكشف عن صلاحية الشخص لتولي مركز أكبر .

ج) المناهج التدريبية والدراسية للمرشحين :ـ

تقوم في العادة ادارة التخطيط والتدريب بوضع برامج تدريبية مركزة للتدريب على القيادة لبضعة أسابيع أو أشهر (تماثل تماماً الدورات التي تعقدها القوات المسلحة لنيل شهادة الأركان حرب من كلياتها) يختار لها الضباط في العادة حسب كفاءتهم في العمل . وفي نهاية المدة يُعين المرشح في وظيفة رئاسية متوسطة حيث يراقب نشاطه لفترة زمنية ، فإذا ثبت صلاحيته بعد التجارب السابقة يُرقى الى وظيفة مسئوليتها أكبر ، ثم يُرقى الى المنصب القيادي الأكبر إذا ثبتت جدارته وكفاءته في القيام بمهام منصبه .

د) الحلقات الدراسية لمجموعات من القادة :ـ

وهي قيـام مجموعة من القادة الذين يشغلون مناصب مماثلة بطرح أساليب وطرق عملهم في مجال تخصصهم ويكون ذلك في شكل ندوات أو سمنارات أو حلقات دراسية والمقصود بذلك هو رفع مستوى القيادة بالكشف عن المهارات القيادية وتبادلها ، فبعض أعضاء هذه الحلقات يتميـزون بقدرات وخبرات كبيرة في القيادة يمكن تبادلها . يعتبر هذا الأسلوب من الأسـاليب المتقـدمة في طرق التدريب على القيادة وهي طريقة فعّالة ومثمرة تفيدهم في حالة التناوب على المراكز الرئاسية عند النقل .

الفصل الخامس

الاتصال

الاتصــــــال

مقدمــــــة :ـ

الأجهزة والدوائر أو المنظمات بكافة أشكالها وانماطها ما هي الا جماعة من البشر تجمعهم مصــالح وأهـداف وغـايـات مشتـركـة يتحركون ويسعون لتحقيقهـا ، ويتم هذا السعي أو التحـرك بالتخـاطب ، وتبـادل المعلومات والبيانات والأفكار والمشاعر وهو ما يشكّل عملية الأتصال في جوهرها .

والاتصــالات شأنهـا في ذلك شأن الأسس الأخرى في علم الادارة فقد خضعت للتـطويـر والتحـديث وتطورت بتطور العصر . ففي السابق كانت الأجهزة محدودة الحجم والعدد ، وكان من السهل على أي رئيس أو مسؤول أن يلم بظروف العمل في جهازه عن طريق الاتصال المباشر مع أفراده وبالتالي يستطيع السيطرة عليهم وقيادتهم نحو الأهداف المباشرة .

ولكن بمـرور الزمن وازديـاد حركـة التـطور الشاملة في كافة المجالات وتوسيعها وتعددها ، تعقدت العلاقات وتشعبت وا قتضى الأمر ضرورة وجود نظام متكامل على أحدث نمط للاتصالات داخل الأجهزة .

وقد كانت النظرة للاتصالات تتسم في السابق بالآلية والمادة ، وتنصرف الى وسائل الاتصال التقليدية كالتليفون والأجهزة اللاسلكية مثلا ، فكان الخلط واضحـاً بين مفهوم عملية الاتصال والوسيلة التي يتم بها الاتصال ، ومع تطور حركة العلوم الحديثة والتعمق في بحث الجوانب الاجتماعية والانسانية والسيكولوجية في كافة المجالات الادارية لاقت عملية الاتصال اهتماماً كبيراً لدى الخبراء والمختصين وعلماء الادارة والنفس وقد أدى ذلك الى تطور مفهوم الاتصالات كعملية ادارية ونفسية واجتماعية [1] .

فأصبحت كعملية ادارية لأنها عامل مشترك بين أصول العملية الادارية التي تمارسها كافة المستويات الادارية والتي تقوم في الأساس على التخطيط والتوجيه (القيادة) والتنظيم والتنسيق والسيطرة واتخاذ القرارات والتنفيذ والرقابة ... الخ . وقد أدى ذلك الى أن بعض الخبراء قد عرّف القيادة بأنها الاتصالات الادارية ، لأن الاتصالات تحيل الجماعة المنعزلة أو الساكنة الى جمـاعـة لهـا حركة وحيوية وفعالية تجاه الغير . فهي قلب العمل الاداري النابض وشريان حياته .

---

(١) راجع اللواء محمد نبوي اسماعيل في مؤلفه الاتصال وكتابة التقارير ، ص ٦ .

اما كونها عملية نفسية فهذا يعني أنها تتطلب قدراً مناسباً من فهم الطبيعة البشرية واتجاهات الآخرين ومراعاة الاعتبارات الانسانية والسيكولوجية ، حتى يمكن التأثير في سلوك الأفراد وتوجههم نحو الأهداف والغايات المرسومة . ومما لا شك فيه أن السبب المباشر في اخفاق بعض الادارات وتدني مستوى الأداء فيها ، انما يرجع في الأساس الى قصور عملية الاتصالات لا من الناحية المادية فحسب ، وانما من الناحية النفسية ، لانها لا تراعي أو تهمل قيمة السلوك الانساني لدى الأفراد وطبائعهم ولا تعمل بالتالي على تهيئة عامل الاستجابة لديهم من الناحية النفسية .

كما تعتبر الاتصالات عملية اجتماعية لاشاعتها جو التفاهم في نفوس طرفي الاتصال وتفاعلهم عن طريقها يستطيع المتصل في تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف المنشود .

كما أن الاتصالات لا تقف عند حد تبادل المعلومات والبيانات والأفكار فحسب بل تتعداها الى نقل المشاعر والأحاسيس ، ولا تقتصر على الاتصالات داخل العمل بل تتعداها الى الاتصالات التي تتم بين مختلف المستويات الادارية بعيداً عن اطار جو العمل . فهذه الاتصالات الودية لها أطيب الأثر في تنمية العلاقات والروابط الاجتماعية التي تنعكس بدورها على حسن سير العمل بالجهاز وتقضي على الأساليب الروتينية والبيروقراطية في الوصول الى الأهداف المرجوة .

تعريف الاتصال :ـ

بالرغم من اختلاف علماء الادارة العامة حول تعريف الاتصال الا اننا نرى أن جميع التعريفات قد تتشابه من حيث المضمون أو الهدف فهي بوسيلة أو بأخرى تعني عملية تبادل ونقل الأفكار والمعلومات ونشرها بين الناس .

فيعرّفه اندرسون (ANDRSON) بأنه « النقل والاستلام مع الفهم للخواطر والتعليمات والمعلومات » [1] .

ويعرِّفه نجرو بأنه « العملية التي تجعل أفكار الشخص ومشاعره معروفة للآخرين » [1] .

(١) راجع مؤلف الدكتور ابراهيم عبد العزيز شيحا في اصول الادارة العامة ـ ص ٣٨٣ .

ويعرِّفه فليبو « بأنه العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكرة بالطريقة التي يعنيها المتكلم أو الكاتب » [١] .

ويعـرِّفها البعض الآخر « بأنها وسيلة نقل وتوصيل الأفكار والمعلومات والحقـائق المتعلقـة بأمر من الأمور ، أو واقعة من الوقائع بين المستويات الادارية المختلفة » .

ويمكن تعريفها على أنها « العملية الهادفة الى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات » . [٢]

وعُـرِّفت أيضـا على أنهـا « انتـاج وتـوفـير وجمـع البيـانات والحقائق والمعلومات ، ونقلها أو تبادلها أو اذاعتها بإحدى الوسائل ، بحيث يترتب على ذلك إشاعة التفاهم بين الأفراد والتأثير في سلوكهم » [٣] .

كما عرّفه البعض على أنه « عملية نقل الأفكار والمعلومات ، أو تبادلها مع الآخرين وإشراكهم فيها بقصد تحقيق أهداف معنية » . [٤]

ونحن نرى أن الاتصال هو « عملية بث واستلام المعلومات ، والحقائق والأفكـار والمشاعر بين الأفراد فيما بينهم وبين الجماعات والأفراد بغرض تحقيق فهم مشترك واتخاذ القرار أو فعل أو نشاط معين » .

فالاتصال نشاط مشاركة بين اثنين أو أكثر ، وتعتمد فعاليته على أنماط مختلفة من السلوك البشري .. كالكتابة والقراءة والملاحظة والاشارة .. وغيرها من وسائل الاتصال .

وهـذه الوسـائـل تؤثـر في كفاءة عمليات التنظيم المختلفة .. كالتخطيط والتوجيه والاشراف والرقابة والمتابعة والتدريب وغيرها .

وتعتبر الاتصالات الادارية الجيدة عنصر أساسي في رفع الكفاءة الادارية لكل العاملين في الجهاز الاداري .. إذ يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والآراء التي تلعب دوراً هاماً في عمليات اتخاذ القرار ، والربط الفعّال لإجزاء الجهاز المختلفة .

أنواع الاتصال في الشرطة :ـ

ينقسم الاتصال في ادارة الشرطة الى نوعان :ـ

---

(١) راجع مؤلف الدكتور عبد الفتاح حسن ، في مبادىء الادارة العامة ، ص ١٨٣ .

(٢) راجع د. عبد الكريم درويش و د. ليلى تكلا والمشار اليهم في مؤلف د. شيحا ، المرجع السابق .

(٣) راجع اللواء محمد نبوي اسماعيل في مؤلفه الاتصال وكتابة التقارير ، ص ٧ ، طبعة ١٩٨٣ .

(٤) راجع الدكتور ابراهيم شيحا في مؤلفه أصول الادارة العامة ، صفحة ٣٨٤ .

الأول : الاتصال الداخلي (ويعرف بالاتصال الاداري) .

الثاني : الاتصال الخارجي (ويُعرف بالعلاقات العامة) .

الاتصـال الداخلي :ـ

ويُقصد به الاتصال القائم داخل جهاز الشرطة (بين اداراته ، وأقسامه ومراكزه ، ومخافره وبين أفراده) فهو يهدف في المقام الأول الى نقل المعلومات والأفكـار وتبـادلها من شخص مسؤول الى أفراد آخرين مختصين داخل الجهاز وذلك لتحقيق أهداف الجهاز المنشودة .

فالاتصال عملية في غاية الأهمية بل ضرورة ملحة بالنسبة لجهاز الشرطة . فالأمن والأمان أحد دعائم الدولة وتماسكها وبدونه ينفلت زمام الأمور وتسود الفـوضى وينتشر الذعـر والقلق بين صفـوف المـواطنين والمقيمين على أرض الدولة . فجهـاز الشرطة هو الجهـاز التنفيـذي الوحيـد من أجهزة الدولة المسئول عن كفالة الأمن العام والنظام وبث روح الطمأنينة والأمن في نفوس المواطنين على أرض الدولة ، ولذا يتطلب هذا الأمر أن تكون الاتصالات في جهاز الشرطة جيدة ومنظمة وعلى درجة عالية من الكفاءة والتطور ، حتى يقوم الجهاز بعمله على الوجه الأكمل .

ان طبيعـة عمل الشرطة وانتشارها في كل بقعة من أرض الدولة تتطلب عملية الاتصال المستمر بين القيادات والأفراد العاملين في هذه المواقع للتوجيه والارشاد والسيطرة على مواقع العمليات المختلفة للشرطة التي تتغير وتتبدل على الدوام وتتطلب المرونة وسرعة الحركة لمواجهة شتى الاحتمالات كما ان رجال الشرطة في سباق وصراع مستمر ودائم مع الزمن ، وعنصر الوقت لديهم في غاية الأهمية للسيطرة على زمام الأمور والحوادث التي لا تحتمل التأجيل أو التقاعس فهروب مجرم من مسرح الجريمة دون القبض عليه على سبيل المثال يكلف الجهاز ثمنا باهظا وفادحا (من حيث الجهد المادي والمعنوي) كان من الممكن تفاديه لو أن عملية الاتصالات قد تمت بصورة دقيقة ومنسقة وجيدة وفعالة .

لذلك فان جوهـر عمليـات الشرطة وأسـاس نجـاحها في رسالتها عملية الاتصـالات لأنها هي التي تقوم بنقل المعلومات وتبادلها من القيادات الى الأفراد لتوجيههم وارشادهم وتبصيرهم لإنجاز المهام والعمليات التي كلفوا بها ومن ثم نقل المعلومات والنتائج من هؤلاء الأفراد الى القيادات لتقييمها وتقدير نسبة نجاح أو اخفاق هذه العمليات لدراستها ومعالجتها وازالة كافة

العقبات التي تقف حجر عثرة في طريقها في حالات الاخفاق ، وتقديم الشكر والثناء في حالات النجاح والتوفيق .

ولكي تتحقق الغاية من هذه الاتصالات لا بد وأن يقف المسؤولين عن الجهاز على تطوير عملية الاتصالات وتحديثها بأحدث الأجهزة والأساليب العلميـة المتقـدمـة وتوفير قنوات الاتصال التي تسمح للرؤساء والقيادات بالتـأكـد من أن جميـع المـرؤوسـين قد استوعبوا وأدركوا هذه المعلومات والارشـادات والتـوجيهـات والتعليمـات ادراكـاً سلمياً ونفذوها على النحو المطلوب . وحقيقة الأمر أن هذا الاجراء لن يتم على النحو المنشود الا اذا كان نظام الاتصال يسمح بتبادل نقل المعلومات والأفكار وبنشرها من أعلى الى أسفل والعكس ، أي من القائد الى مرؤوسيه ومن المرؤوسين الى القائد .

أهمية الاتصال الداخلي وفوائده :

نسبة لأهمية الاتصالات في عالمنا المعاصر فقد حظيت هذه العملية باهتمام بالغ من جانب الخبـراء والمختصـين في علم الادارة الحـديثـة ، فالبحوث والدراسات الادارية في كافة مجالاتها أثبتت أن المفاهيم السابقة للاتصالات قد تغـيّرت وأدركت في نفس الوقت أهميـة الجـانب الشخصي والنفسي في الاتصالات ، وانه المرتكز الأساسي الذي تقوم عليه هذه العملية وان تطور وسائل الاتصال في هذا العصر مهما بلغت من تقدم تقني وتكنلوجي تصبح عديمـة التـأثير والمفعول اذا لم يكن الشخص المتصل على قدر من الوعي والادراك لأهميـة الاتصال نفسه وتوصيل المعلومة أو الفكرة الى الشخص المتصـل به ، فتبـادل المعلومات والأفكار والحقائق وفهمها هو هدف عملية الاتصال ، فهذا الاجراء قد لا يتحقق بالكتابة أو الحديث فقط ، وانما بتكمله جوانب أخرى أكثر أهمية وهي التصرفات الانسانية بكافة اتجاهاتها التي تخلق الاستجابة والاستعداد للتفاهم بين طرفي الاتصال .

فالمتتبع لحقائق الأمور عن قرب يلاحظ أن السبب المباشر لاخفاق كثير من الخطط يرجع في الأساس الى اخفاق عملية الاتصال ، لا من الناحية المادية فقط وانما من الناحية الشخصية والانسانية كما أشرنا سابقاً ، وذلك لأنها تغفل قيمة السلوك الانساني فلا تعمل على ايجاد استجابة عاطفية في نفوس الأفراد الموكل اليهم تنفيذ الخطط ، وبدلا من نقل عملية الاتصال مفاهيم الأوامـر والتعليمـات الى الأفـراد مصحـوبة بمشاعر الحماسة والتشجيع والمـرونـة ، تنقلها اليهم بأسلوب خالٍ من المشاعر والمعنويات وبنوع من الجمود ، فلا تجد الخطة في نفوسهم الا السلبية والتخاذل والاخفاق .

فأهمية الاتصالات تكمن في أن عمليات الشرطة تشكل بحد ذاتها سلسلة

من التحركات والتصرفات التي لا تتقيد بمكان أو زمان معين فالشرطة موجودة (بوجود المجتمع) وفي كل مكان وزمان ولا تتقيد بأسلوب عمل معين وتقليدي فهي تتطور بتطور الزمان والمكان وأسلوبها يختلف من عملية لأخرى ولذلك تسير عملية الاتصالات في اتجاهين يكمل أحدهما الآخر من حيث الأهمية .

فالاتجاه الأول : ان القيادات في جهاز الشرطة في حاجة دائمة لتلقي المعلومات والحقائق من المرؤوسين والأفراد حتى تستطيع ممارسة مسؤولياتها الطبيعية كقيادة في مجال التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والسيطرة ، وحتى تتوافر لها فرصة اتخاذ القرارات الرشيدة والحاسمة .

والاتجاه الثاني : أن المرؤوسين في الشرطة في حاجة دائمة الى أن تقوم القيادة من جانبها بتزويدهم بما يصدر عنها من أوامر وتعليمات أو قرارات أو توجيهات ، حتى يلم كافة أفراد الجهاز إلماماً كافياً بأهداف الجهاز ووظائفه وأوجه نشاطه وتنفيذ عملياته ، وبذا يتاح لكل منهم فرصة الوقوف على ما يجب عمله .

ان الاتصال الجيد والمثمر يتوقف على وجود الشخص الذي يصدر المعلومات الواضحة والمحددة الى الشخص ، أو الجماعة التي تستقبل هذه المعلومات بفهم وقبول ، حتى يؤدي الاتصال النتيجة المرجوة منه . ويكون الاتصال بالكتابة أو بالاتصالات السلكية أو اللاسلكية الصالحة ، كما قد يكون بالصور (تليفزيون - سينما) ويمكن أن يكون بالاجتماعات والمقابلات .

والغرض من الاتصال هو نقل الحقائق والمعلومات ، والأوامر ، والتوجيهات الى جميع أفراد الجهاز ، حتى يكون لدى الجهاز المعلومات الكافية منعاً للتداخل في الاختصاصات أو التخبط في العمل . كما أن الاتصالات الصاعدة تبصر الرئاسة دائما بحالة الجهاز وما قد يكون من اضطراب أو عدم انضباط . كما انها تعمل على رفع مستوى العلاقات وطرق الاتصال داخل الجهاز . إذ تحتاج هذه الاتصالات الى أداء منظم ومنسق بهدف الابقاء على الانسياب المستمر للمعلومات لكل أقسام الجهاز .

والاتصال الجيد يرفع من مستوى الأداء لدى جميع أفراد الجهاز بما يخلق فيهم روح التعاون والتنافس الشريف ويقضي على التنافر ، ولذلك فهو يحقق الفوائد الآتية :-

١. تنمية روح القيادة الجماعية في مستويات العمل المختلفة .

٢٠ يهيىء للقـادة أو المسـؤولين توجيه جهود أفرادهم نحو أداء العمل وتقييمه ومتابعة نتائجه أو تذليل العقبات التي تعترض طريقه لتحقيق الأهداف المرسومة .

٣٠ يقـوم بتـوفـير المعلومات والبيانات والحقائق اللازمة للقيادات العليا لمواجهة مسؤوليات العمل ورسم سياساته واستراتيجياته .

٤٠ يدعم العلاقات الانسانية بين المستويات الادارية المختلفة مما يترتب عليها رفع الروح المعنوية للأفراد .

٥٠ يقـوم بكشف النقاب عن العوامل النفسية للمرؤوسين ، وتقضي على مخاوفهم الناجمة عن افتقارهم للمعلومات وشعورهم باغفال القيادات لهم .

٦٠ يحقق التفاهم بين القمة والقاعدة ، والأمر الذي يكفل تأثير الرؤساء على المرؤوسين .

٧٠ يرفع مستوى الأداء بالجهاز .

أهمية الاتصالات عند ادخال التغييرات :-

تتميـز الأجهـزة الشرطية الحديثة بالحركة والتطور السريع نسبياً نظراً للتـطور الاجتمـاعي والاقتصـادي وكذلك التقدم في العلوم والتكنولوجيا . ومجـاراة الجهـاز للتقـدم التكنـولوجي يستتبعـه ضرورة إجـراء تغييرات وتحسينات أو تجديدات على عديد من طرق أو فنون أو أساليب أو اجراءات أو سيـاسـات أو تنـظيمات العمل بالاستعانة بالخبراء والمختصين في هذه المجالات وتحدث هذه التغييرات لا محالة تأثيراً قد يكون جوهرياً على التنظيم الاجتمـاعي القـائم بالجهـاز ويترتب على ذلك كله تغيير في علاقات العمل المستقـرة بين الأفراد وبعضهم البعض أو بينهم وبين الجهاز وهذا بدوره يؤدي الى حدوث اختلال في التوازن المعنوي للافراد مما يترتب عليه انخفاض الأداء وفعاليته وزيادة مظاهر استيائهم .

وعلى المسؤولين أن يدركوا وجود تدرجات هرمية للمناصب والمراكز والمواقع وأن قراراتهم غالباً ما تؤدي الى اضطراب في هذه المراكز الاجتماعية .

وفي كل جهاز نجد أن هناك ابعاداً ومؤشرات معينة للمراكز الاجتماعية المستقـرة . مثال ذلك قد نجد أن الأقدمية دلالة من دلالات المركز والمرتبة الاجتمـاعيـة في الجهاز . وقد نجد أن الاداء في العمل وكفاءته هو أساس التفـرقـة الاجتمـاعيـة . وقـد يكـون المستـوى التنظيمي هو مؤشر المركز

الاجتماعي . وقد يكون الدخل أو المهنة ذاتها أو السن أو الجنس أو غيرها من دلالات المنصب أو المركز أو المرتبة الاجتماعية .

وفي أجهزة أو أماكن معينة قد نجد رموزاً ودلالات أخرى للمركز أو المرتبة مثل ارتداء زي رسمي ، أو عدم التوقيع في سجل الحضور الى مكان العمل ، أو نوع وموقع مكاتب الأفراد ، أو نوع تأثيث المكاتب ، أو نوع طلاء الغرف أو مساحات الغرف ، أو عدد الهواتف الموجودة على المكتب ، أو عدد أفراد السكرتارية الخاصة ، أو غير ذلك من الدلالات والرموز .

وهذه الدلالات والرموز يمكن أن يستخدمها المسؤولين بمهارة كوسائل محفزة نحو السلوك المرغوب . وبمعنى آخر فان العلاقات غير الرسمية للمركز أو المرتبة يمكن أن تستخدم بطريقة تنمي مواقف واتجاهات مرغوبة وتوفر تكامل المصالح بما يكفل تحقيق أهداف الجهاز .

وأياً كان الامر فعلى المسؤولين أن يدركوا وجود التنظيم غير الرسمي الذي ينشئه الأفراد ويتعاونون ويحافظون عليه كسلوك نفسي واجتماعي بينهم وان يكون واعياً ومدركاً لمفهوم المرتبة أو المركز بين الأفراد .

ان الافراد بطبعهم يميلون الى مقاومة كافة التغييرات سواء كانت حسنة أو سيئة فلقد اعتادوا الأسلوب أو الطريقة القديمة لأداء العمل . وهم غير متأكدين من قدرتهم على تعلم الأسلوب الجديد زيادة على ذلك تخوفهم من أن يؤثر هذا الأسلوب الجديد على مراكزهم ومراتبهم الوظيفية الحالية .

وعلى القيادة أن تدرك حقيقة أن الطرق والسياسات الجديدة لن تكون فعالة الا اذا قبلها الأفراد الذين يتأثرون بها . وعليها أن تساعد الأفراد في المواءمة والتوافق مع هذا التغيير . ان الأمر الصادر بالاذعان لهذا التغيير سوف لا ينتج عنه النوع المرغوب أو المواءمة والتوافق .

والتغيرات شيء ضروري لا يمكن تجنبه . ونحن لا يمكننا أن نمنع اجراء هذا التغيير لمجرد الابقاء على شعور الأمن والاستقرار لدى الأفراد ، والجهاز الذي لا يتحرك أو يتطور سينقرض بمرور الزمن أو تقل درجة كفاءته وفعاليته لا محالة . والمدخل السليم لمعالجة موضوع هذه التغييرات هو أن نهتم بكيفية ادخال هذا التغيير حتى نقلل من الآثار المفككة للترابط الاجتماعي ، وحتى ننمي القبول والتعاون الاختياري للأفراد في صالح التغيير .

ان دور القيادات يتمثل في ادخال التغييرات اللازمة ووضعها موضع التنفيذ بأقل احتكاك ممكن بينها وبين الأفراد وبأدنى قدر من الهزات

لعلاقات العمل المستمرة وللمراكز الاجتماعية المتعارف عليها . وأن نختار لذلك الوقت المناسب بما يكفل الحفاظ على الاستقرار والتوازن الداخلي لمعنويات الأفراد وضمان قبولهم للتجديدات والتغييرات وتحمسهم لها وتعاونهم لادخالها ووضعها موضع التنفيذ .

وقد ثبت عملياً أن القيادات يمكنها أن تحقق ذلك من خلال الاتصالات الفعالة التي تكفل احاطة الافراد بالتغييرات قبل ادخالها وتعريفهم بأهميتها سواء بالنسبة للانتاجية أو بالنسبة لنظام سير العمل ومدى فائدتها للجهاز بصفة عامة وللأفراد بصفة خاصة ، وأن تسمح لهم بابداء آرائهم ومقترحاتهم ووجهات نظرهم في هذه التغييرات وأن تناقشهم فيها وتعمل كل ما في وسعها لطمأنتهم على مستقبلهم وعلى أوضاعهم الوظيفية وعلى مراكزهم .

كذلك تبدو أهمية اقناع الأفراد بأهمية المحافظة على جهاز مرن . وهذا يتطلب من المسؤول أن يخلق الجو الذي يتوقع فيه الأفراد التغيير كطريق عادي لسير العمل وتطور الجهاز بذلك تجتذب الادارة اهتمام الأفراد وتثير حماسهم وتعاونهم لاجراء التغييرات بسهولة ويسر ونجاح .

وعلى المسؤولين أن يضمنوا أنه لن تحدث أي خسارة اقتصادية للأفراد وهذا الضمان سوف يعاون الى حد كبير لتقبل الأفراد للتغيير . ويستخدم هذا المدخل بصفة خاصة عند وضع خطط جديدة لتقييم الوظائف والمرتبات والحوافز .

وفى غيبة هذه الاتصالات الفعّالة فاننا نتوقع تخوفاً من الأفراد ازاء هذه التغييرات واتخاذهم جانب الحيطة والحذر في نوايا الادارة وتصرفاتها ومراقبتها بعناية ، خاصة وانهم يجهلون أهمية هذه التغييرات وفائدتها ويقعون في صراع نفسي ويسيطر عليهم شعور القلق على مستقبلهم وأوضاعهم الوظيفية . وهنا يكون الجو مهيئاً لترويج الشائعات المحطمة لمعنويات الأفراد مثال ذلك اشاعة ان ادخال التغييرات سيتبعه تخفيض الأجور أو الاستغناء عن خدمات بعض الأفراد وتتبلور كل هذه المشاعر في مقاومة التغييرات ووضع العراقيل أمام تنفيذها طالما أنها تشكل تهديداً لمصالحهم ومستقبلهم .

ان الاهتمام بالجانب المادي فقط في اجراء التغييرات لا يحقق الهدف المنشود . فادخال احسن وأكفأ وسائل الانتاج وأحدث تنظيمات وأساليب العمل لن يحقق وحده رفع الكفاءة والأداء بالنسبة للجهاز ما لم نضمن موافقة مشاعر وعواطف الأفراد لهذه التغييرات أو التجديدات وما لم يقتنع الأفراد

الذين سيتأثرون بهذه التغييرات أولاً بأهمية هذا التغيير وأسبابه وفوائده ، وما لم يأمنوا نتائجه وما لم يضمنوا عدم احداثه لهزات في العلاقات الاجتماعية المستقرة فيما بينهم .. وهذا ما يتطلب الاهتمام بالجانب الانساني بالدرجة الأولى .

ويتحقق تأمين هذا الجانب الانساني من خلال الاتصالات الفعالة بالأفراد التي تكفل تحقيق الرضا النفسي لهم وترفع من معنوياتهم . ان القيادة الناجحة هي التي تسعى الى معرفة تفكير الأفراد عن الجهاز وعن الطريقة التي يُدار بها حتى يمكن للادارة أن تأخذ ذلك في الحسبان عند وضع الخطط والسياسات الاستراتيجية للجهاز .

والواقع ان اهمية الاتصالات تبرز في كافة تصرفات الادارة وليس فقط في التصرف الخاص بإدخال تغييرات على أنظمة العمل أو أساليبه أو فنونه أو تنظيماته . فالمسؤول يجب أن يدرك أن كل تصرفاته الملحوظة انما تنقل شيئاً الى ملاحظيها سواء قصد هذا الشيء أو لم يقصده . وهو عندما لا يفسر أو يشرح تصرفاً معيناً له فانه يخلق بذلك نوعاً من الفراغ المعنوي بالنسبة للأفراد الآخرين الذين شملهم التصرف الاداري ، وهنا وفي غالب الأحوال ، يملأ هذا الفراغ من خلال التفسير الشخصي لهؤلاء الأفراد ، وغالباً ما يكون تفسيراً مخالفاً لأغراض العمل الاداري فهو تفسير يصور أهداف الادارة وأغراضها بأنها تهديد لمصالحهم الشخصية . فاذا قام المسؤول بنقل أحد رؤساء الأقسام من قسم الى آخر دون أن يخبره بسبب نقله ، فان رئيس القسم سيتولى بنفسه تخمين سبب نقله ومن ثم يعطي لنفسه تفسيرات لتصرف المسؤول ، ومن ناحية أخرى سيتطوع الأفراد بالجهاز بإعطاء تفسيرات شخصية لهذا التصرف الاداري . وقد يترتب على ذلك رواج شائعات عديدة لتبرير هذا التصرف من أمثلتها أن الرئيس غير كفء أو أنه رفض أن ينفذ أمراً ادارياً أو انه غير أمين أو غير ذلك من الشائعات التي تعكس تفسيرات شخصية للأفراد وقد تكون كافة هذه التفسيرات خاطئة ، فمن المحتمل أن يكون المسؤول قد أصدر قراره بنقل رئيس القسم لسبب آخر يختلف كلية عن الأسباب التي ترددت بين الأفراد فقد يكون السبب الحقيقي لهذا النقل هو كفاءة رئيس القسم ورغبة المسؤول في أن يكافئه على ذلك بنقله الى قسم اكثر اهمية في الجهاز وقد يكون هذا النقل نوعاً من تدريبه على أعمال وظائف متعددة تمهيداً لترقيته الى منصب وظيفي أعلى ...

لكن السؤال هو .. كيف يمكن لرئيس القسم أو الأفراد أن يدركوا السبب الحقيقي للنقل ؟ ان الادارة هي المسؤولة عن تفشي هذه الحالة من القلق والصراع النفسي بين الأفراد لأنها لم توضح السبب الحقيقي لتصرفاتها الادارية .

ان التصرفات الادارية يكون لها أحياناً صوت أعلى من صوت الكلمات كذلك فانها تنقل معاني مختلفة للأفراد في ضوء خبراتهم وثقافتهم ومراكزهم ، وأيضا في ضوء الظروف القائمة .

عناصر الاتصال في الشرطة :-

كما أشرنا سابقاً ان « الاتصال الداخلي في الشرطة لا يكون بالوسائل المادية فقط مثل الهاتف أو المكاتبات . بل يجب أن يكون الاتصال اتصالاً فكرياً ونفسياً حتى يتحقق للاتصال المادي الاستجابة والتفاهم بين مختلف المستويات الادارية في الشرطة .

وللاتصال عموماً عناصر يقوم عليها حتى يكون مثمراً ولا يعتبر تاماً الا اذا توافرت له هذه العناصر المذكورة أدناه وهي :-

١ ـ المتصل : وهو الشخص الذي يعرض المعلومات ، أو يبدي الاقتراحات ، أو الملاحظات أو يوجه الأمر الشخصي ، أو بمعنى آخر هو الشخص القادر على التعبير ، ولديه فكرة أو تعليمات أو معنى محدد ، يرغب في نقله الى الآخرين .

٢ ـ المتصل به : وهو ذلك الشخص الذي يصل اليه التوجيه ، أو المعلومات ، أو الأوامر ، أو هو المسؤول الذي يصل اليه الاقتراح أو الملاحظة لدراستها ، واتخاذ قرار بشأنها .

٣ ـ وسيلة الاتصال : وهي الطريقة التي يتم نقل المعلومات والأفكار بواسطتها . فقد تكون بالصور أو تكون بالكتابة ، أو بالحديث .

٤ ـ موضوع الاتصال : وهو مجموعة المعاني والأفكار والمفاهيم التي يحويها الأمر أو التوجيه أو الاقتراح أو الملاحظة .

٥ ـ نتيجة الاتصال : وهي مدى فهم وإدراك المتصل به لموضوع الاتصال ، ومقدار تفاعله وتجاوبه مع تنفيذه بالصورة التي ارادها المتصل ، كما أنها تؤكد للمتصل من أن الاتصال قد جرى على الوجه المطلوب ، وأنتج أثره في نفس المتصل به .

تحديد وسيلة الاتصال :-

لا يوجد نمط معين للاتصال أو وسيلة واحدة يمكن القول بأنها وسيلة صحيحة وكاملة . فكل وسيلة من الوسائل تستخدم في ظروف معينة ولتحقيق غرض معين ربما يتفق مع نوع العلاقات القائمة . ولذا يمكن القول بأن كافة وسائل الاتصال مكملة لبعضها البعض .

وبعبارة أخرى فان وسيلة الاتصال التي تتبع انما تتوقف على عدد من العوامل والاعتبارات أهمها ما يلي :-

٠١ الأسلوب الحسي المراد نقل مضمون الرسالة به . فالاسلوب السمعي يتطلب الاتصال الشخصي المباشر ، بينما يتطلب الأسلوب البصري استخدام الرسائل المكتوبة والتي تتضمن عبارات أو أرقام أو صور أو رسوم أو خرائط أو غيرها .

٠٢ مدى العلاقة والصلة بين مصدر الرسالة ومستقبلها . فاذا كانت العلاقة بينهما مباشرة يكون من الأفضل استخدام الاتصال الشخصي . أما اذا كانت العلاقة غير مباشرة فانه من الأوفق استخدام وسيلة الاتصال الكتابي .

٠٣ الحاجة الى معلومات مرتدة أو اتصال عكسي Feeding Back بين مستقبل الرسالة ومصدرها يفضل معه اسلوب الاتصال الشخصي أو المباشر .

٠٤ أهمية الحاجة الى الرجوع الى الرسالة فيما بعد لأغراض معينة ، وهذا يفضل معه استخدام وسيلة الاتصال الكتابي .

٠٥ سرية المعلومات التي تحويها الرسالة يفضل معها وسيلة الاتصال الشفوي أو الشخصي .

٠٦ الموعد الذي يجب أن تصل فيه الرسالة الى مستقبلها . فكلما كانت الحاجة ماسة الى سرعة نقل الرسالة كان من المفضل استخدام وسيلة الاتصال الشفوي .

٠٧ عدد الأفراد المراد ابلاغهم بمضمون الرسالة . فقلة عدد الأفراد المراد الاتصال بهم يفضل معه استخدام وسيلة الاتصال الشفوي في حين تفضل وسيلة الاتصال الكتابي اذا كبر هذا العدد .

٠٨ المسافة بين طرفي الاتصال . فكلما كان مصدر الرسالة ومستقبلها في مكان واحد أو أماكن متقاربة كان من المفضل استخدام الوسيلة

الشفوية في الاتصال وبالعكس اذا تباعد مكان مصدر الرسالة عن مكان مستقبلها بحيث يتعذر اللقاء بينهما فانه يصبح من الضروري استخدام وسيلة الاتصال الكتابي .

انواع الاتصال الداخلي في الشرطة :-

ينقسم الاتصال الداخلي في الشرطة الى نوعان رئيسيان وهما :-

٠١ الاتصال الرسمي .

٠٢ الاتصال الخاص (غير الرسمي) .

١ - **الاتصال الرسمي** : وهو الاتصال الذي يتم بين مختلف المستويات الادارية المختلفة من خلال قنوات العمل الرسمية بقصد تبادل ونقل المعلومات والتوجيهات والأوامر .

وبشكل أكثر دقة نستطيع أن نقول بأن « الاتصال الرسمي » « هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد في نطاق العمل ، وفي جو الوظيفة ، وتسوده المعاملات الرسمية وينقسم هذا النوع بدوره الى أربعة أقسام رئيسية نوجزها في الآتي :

أ - اتصال الرئيس الأعلى بالجهاز :

يعتبر هذا الاتصال صورة من صور الاتصال من أعلى الى أسفل ، لأنه عبارة عن اتصال الرئيس الأعلى للجهاز بالقائد العام او نائبه لوضع السياسات العامة للجهاز واستراتيجياته ونظراً لأهمية هذا الاتصال وضرورته فقد اعتبر نوعاً خاصاً وقائماً بذاته .

ب - الاتصال من اعلى الى اسفل : *

هو الاتصال الذي يتم بين القائد وكبار المسؤولين (مثل اجتماع القائد أو نائبه بمديري الادارات أو المراكز) وبين هؤلاء ومستوى القيادات المتوسطة أو الاشراف (مثل اجتماع مدير الادارة ورؤساء الأقسام) وبين الأخيرين والأفراد العاملين في مستوى التنفيذ (مثل اجتماع رؤساء الأقسام بالضباط والأفراد) وهكذا يكون الاتصال متفقاً مع خط السلطة ، ويأخذ هذا النوع من الاتصال شكل التعليمات ، والأوامر أو التوجيهات أو القرارات التي تصدر من قبل القيادة بغرض تنظيم وتوجيه سير العمل بالجهاز ، فالواقع أن

---

* ويقصد بها الاتصالات النازلة أو الهابطة · اعلى السلم الوظيفي الى اسفله .

الدور الأساسي للقيادة يتركز في نقل كافة المعلومات والحقائق المناسبة الى الأفـراد بما يوفر لهم الفرصة في بذل أقصى جهودهم وطاقاتهم وتفانيهم في العمل . ان الأفراد في الجهاز في حاجة دائمة وماسة لأن تصرح لهم القيادة بأفكارها ومراميها واهدافها وتوجيهاتها لكي تضمن معاونتهم ومؤازرتهم في تحقيق الأهـداف والخـطط والسياسات المرسومة . وتخرج هذه التعليمات والأفكـار والمعلومـات والحقـائق في شكل نشرات دورية (مثل أوامر القوة الاسبوعية) وتوزع على كافة الأفراد العاملين في الجهاز .

ج ـ الاتصـال من اسفل الى أعلى :ـ

وهـو اتصـال المرؤوسين برؤسائهم ، أو هي الطريقة التي تسير عليها الأعمـال من أسفـل السلم الاداري في جهاز الشرطة ، لتصل الى الرئيس الأعـلى . وبمعنى أكثـر دقـة هو اتصال الأفراد بقياداتهم وذلك كرد فعل للاتصال المستقبل (من أعلى لأسفل) أو كمعلومات وحقائق وبيانات تُرفع للقيـادة لأغـراض الرقابة الادارية على أوجه النشاط وتقييم نتائج الأعمال ومشكلاتها . فلا بد من وجود تغذية عكسية أو معلومات مرتدة للقيادة بما يمكنها من الوقوف على رد فعل الأفراد العاملين بالجهاز للتعليمات والأوامر والخـطط والسيـاسات والقرارات التي اتخذتها القيادة ، وبهذه المعلومات تتـأكـد القيادة من أن تعليماتها وسياساتها وقراراتها قد فهمت من ناحية ونفذت من ناحية أخرى . وقد يترتب على ضوء هذه المعلومات والبيانات أن تعدل القيادة بعض مفاهيمها الأساسية وتعيد النظر في بعض أفكارها قبل وضعها موضع التنفيذ .

الى جانب ذلك لا بد أن تضمن القيادة باعتبارها مركزاً لاتخاذ القرارات ، تدفقـاً ثابتـاً ومنتـظمـاً للمعلومـات والبيانات التي تتضمنها الاحصائيات والتقـاريـر المـرفوعة اليها من المستويات الأدني واللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة ووضع الخطط والسياسات الاستراتيجية للجهاز .

كما أن القيادة مطالبة دائماً وبصفة مستمرة الى الوقوف على آراء أفرادها ومقترحاتهم وشكاواهم وتظلماتهم ومشاعرهم ووجهات نظرهم واستفساراتهم ولكي تتحقق هذه الغاية لا بد من وجود أنظمة فعّالة تكفل نقل هذه المعلومات الى القيادة بدقة وعلى وجه السرعة لكي يتم البت فيها في الوقت المناسب .

وتعتبر سياسة الباب المفتوح من وسائل الاتصال بمقتضاها يمكن لأي فرد من الأفـراد مقـابلة المسـؤولين وجهاً لوجه ويعرض عليهم مشكلته أو

اقتراحاته أو آرائه في أي مجال من المجالات ، وعادة تتم هذه المقابلات وفقاً لنظام انضباطي محدد وبالطبع ان لهذه السياسة ايجابياتها وسلبياتها في العملية الادارية .

وأخيراً لكي تتحقق عملية الاتصال من أعلى الى أسفل ، وتتبع آثارها وجب على الأفراد معرفة رؤسائهم المباشرين كما يجب على الرؤساء أن يحسنوا الاستماع لمرؤوسيهم .

ولكي ننمي هذه العمليـة ونـزيـد من فعاليتها فهناك أساليب ووسائل متعددة نذكر منها على سبيل المثال ما يلي :ـ

١٠ اقتنـاع المسـؤول بأن المعلومات والاقتراحات والآراء التي يتحصل عليها عن طريق مرؤوسيه قد تكون مفيدة وضرورية في شأن تحقيق أهداف الجهاز والصالح العام .

٢٠ احتـرام شعور الأفراد من قبل القيادات وذلك بالاهتمام بآرائهم أو مقتـرحـاتهم خاطئـة كانت أم صائبة ، فاذا كانت خاطئة وجب على المسؤول تصحيح هذه المفاهيم والأخطاء العالقة بذهن الفرد لتفادي عمليـة تمـاديه فيها ، وان كانت صائبة يجب اخطاره بأن مقترحاته وآرائه جيدة وحظيت بالقبول وسيتم تطبيقها في الوقت المناسب .

فالفرد هنا سيشعر في كلا الحالتين بأن له دور هام وحيوي وأساسي في تحقيق الأهداف وسيعمل جاهداً لتحقيقها .

٣٠ أن يحسن المسؤول الاستماع الى ما يقوله المرؤوس حتى لو تضمن هذا القول أو الحديث أخباراً غير سارة أو سيئة بالنسبة لأحوال الجهاز .

٤٠ أن يحاول المسؤول الابتعاد قدر طاقته عن العادات التي من شأنها التأثير في الاتصال ، فلا يحاول دائماً أن يدلي برأيه في المشكلة التي أراد الفرد عرضها عليه ، حتى لا يدفع هذا الفرد الى ايثار السلامة وتأييد وجهة نظر المسؤول أياً كانت .

٥٠ عادة ما يخشى المـرؤوسـين من أن تقـديم مقترحاتهم أو آرائهم أو معلوماتهم الى المسؤولين قد تؤثر على مراكزهم ومواقعهم داخل الجهاز .

فكفالة الأمن والطمأنينة والاستقرار للمرؤوسين لما يبدونه من آراء وملاحظات خلال عملية الاتصال مطلوبة من قبل المسؤولين حتى وإن كانت خاطئة ما دام أن ذلك لم ينتج عن عمد أو خطأ جسيم .

د ـ الاتصـــال الأفقي :ـ

وهــو اتصـــال الرؤساء بعضهم ببعض ، أي أنه اتصال يتم بين أفراد وأشخاص في نفس الرتبة والمستوى الاداري ، ويأخذ هذا الاتصال مجراه بين مستويات الادارات والمراكز والاقسام داخل الجهاز بهدف ابقائهم على علم بما يجري من امور ، هذا فضلاً عن تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينهم وتنسيق ما يجب اتخاذه من اجراءات وخطوات وتدابير لحل المشكلات القائمة التي تهم كافة الأطراف المعنية المشتركة في عملية الاتصال .

ويســاهم هذا الاتصـــال الأفقي في حل المشكــلات بكفاءة وفعالية نظراً لوضوح الرؤيا أمام الجميع واخذ كافة وجهات النظر في الحسبان .

ان الأجهزة الشرطية لا يمكنها أن تتسع وتنمو ما لم يكن افرادها على علم ومعرفة تامة بجهود بعضهم البعض وبانجازاتهم وبمشاكلهم ، وافتقاد هذا الاتصال الأفقي يؤدي لا محالة الى مشكلات عديدة مثل تداخل اختصاصات بعض أقسام الجهاز وتشتيت أو تكرار جهوده ، هذا الى جانب افتقاد روح التعــاون الشــامل المثمر نتيجة انعزال كل جهة عن الأخرى وعدم درايتها بجهــود ونشــاط الجهات الأخرى . مما يؤدي في نهاية الأمر الى انخفاض مستوى الأداء وفعاليته ومعنويات الأفراد .

هذا فمن البـديهي أن هذا النوع من الاتصالات يجب أن يتم في اطار التنظيم الرسمي للجهاز وفي حدود خط السلطة المقرر ، ونعني بذلك أن تحدد رسمياً ابعاد الاتصال الأفقي التي توضح المستوى الاداري الذي له حق الاتصال والمستويات الأخرى المتصل بها والأحوال التي يتم فيها الاتصال ، ومدى سلطة القائم بالاتصال في التصرف في مسائل معينة في ضوء النتائج التي أسفر عنها الاتصال ، وذلك في حدود السلطة المفوضة له من رؤسائه .

٢ ـ الاتصال الخاص (غير الرسمي) : وهذا النوع من الاتصال هو الذي يتم بين مختلف المستويات الادارية بعيداً عن نطاق العمل الرسمي ، كما يحـدث في الاحتفــالات الخـاصة والمسابقات الرياضية والأندية والرحلات الترفيهية . وهذا النوع من الاتصال هو أقرب الأساليب الى نفوس الأفراد ، اذ انــه يتم في جو من الود والإلفــة ، يزيـل الحـاجز النفسي بين المرؤوس والرئيس ، ويجعله لا يتـردد في الافضــاء بما في نفسه ويعتقد أنه لصالح

العمل . وهذا النوع من الاتصال يعطي حصيلة جيدة من المعلومات والتفاهم لكلا الرئيس والمرؤوس ، لأنه يتم في جو ودي هو أقصر الطرق للاتصال .

كمـا أن هناك أنواعاً من المعلومات الهامة والحقائق ذات الأثر الحيوي بالنسبة للجهاز لا يمكن الوصول اليها أو الوقوف على حقيقتها الا عن طريق الاتصال غير الرسمي حيث يطمئن المرؤوسين الى الرئيس ويشعرون بالرابطة الشخصيـة وبجـو الالفـة والثقة الذي يجعلهم لا يترددون في الافضاء أو الادلاء بكل ما ينطوي في نفوسهم من معلومات وحقائق .

طرق الاتصال الداخلي في الشرطة :ـ

تنوعت طرق الاتصال وتعددت اساليبها وقد قسم الاتصال في الشرطة من حيث الطريقة التي يتم بها الاتصال الداخلي في الشرطة الى ثلاثة طرق وهي :ـ

٠١ الاتصـــال الشفوي .
٠٢ الاتصـــال الكتـابي .
٠٣ الاتصـــال المصـــور .

الاتصـال الشـفوي :ـ

وهو الاتصال الذي يتم عن طريق تبادل الحديث بين المتصل والمتصل به ولا يشترط فيه أن يرى الشخص الآخر فقد يكتفي بسماع الأصوات كما في المحادثات التلفونية وبمقتضاه يتم الاتصال بين مصدر الرسالة ومستقبلها بطريقة مباشرة وجهاً لوجه . وهذا النوع من الاتصال هو أحد إنواع الاتصال وأقـربهـا الى النفس . ففي هذا الاتصـال يتم تبـادل الأفكـار والمعلومات والحقائق بأقصر الطرق وايسرها ، كما ان الصراحة هي أساس هذا النوع من الاتصال . وهذا ما تفتقر اليه طرق الاتصال الأخرى . فمن السهل مثلاً على المرؤوس أن يصرح بالخلل الموجود بالجهاز أو عيوبه أو التوجيه شفوياً لتلافي بعض الممارسات الخاطئة في موضوعات معينة وينتقدها ولكنه لا يجرؤ على تحرير ذلك النقد كتابة .

كما أن القادة في بعض الأحيان قد يصرحون بمقتضيات السياسة العليا وأسرارها أو ينقلون التوجيهات التي تصدر اليهم من رؤسائهم بشأن امر معين أو لجهة ما شفوياً حفاظا على المصلحة العامة التي قد تتطلب الاشارة الى ذلك كتابة .

فالاتصال المباشر يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة من خلال السماح

بطرح أسئلة واعطاء الفرصة لمناقشة كافة البدائل المقترحة للتصرف . وذلك كله يتيح للمسؤولين فرصة ممارسة القيادة الفعالة والمثمرة .

ففي الاتصال الشفوي يمكن الاعتماد على الاستجابة الشفوية المباشرة وملاحظة تعبيرات وجه المستمع وانفعالاته لكي نحدد ما اذا كنا قد نقلنا المعنى المقصود من عدمه .

ويعتبر الاتصال الشفوي أو الشخصي أكثر فعالية بالنسبة للموضوعات المعقدة والمثيرة للجدل التي يفضل مناقشتها أولاً ثم تثبت كتابة .

وتستغرق عملية الاتصال الشفوي وقتاً طويلاً كما أن أبعادها محدودة حيث أن هذا النوع من الاتصال لا يتم الا بعدد محدود من الأفراد .

ومن ناحية أخرى فانه في ظل الاتصال الشفوي هناك احتمال تحريف مضمون الرسالة الشفوية أو تفسيرها خطأ ، وبصفة خاصة في الأجهزة الشرطية الكبيرة حيث تتعدد مستويات الاشراف والمسؤولية وتتعدد الادارات والأقسام والمراكز البعيدة عن خط سير المعلومات والتعليمات ، ومن ثم تزداد احتمالات الخلاف في تفسير الرسالة أو عدم دقة فهمها أو تغيير معالمها نتيجة ضياع بعض التفاصيل عند مرور المعلومات شفوياً من مستوى اداري الى آخر أو من جهة الى أخرى .

ويؤخذ على هذا النوع من الاتصال برغم أهميته وفعاليته وجود بعض العقبات التي قد تعترض طريقه ألا وهي احتمال عدم قدرة المتصل به شفويا على الاستماع بذكاء وفهم وبمهارة ، فهذه العقبة قد تؤدي الى سوء فهم المتكلم واحياناً تسيء اليه .

فالمسؤول الذي يتحدث بالتلفون ، أو يفحص أوراقاً على مكتبه وفي ذات الوقت يتظاهر بأنه يستمع الى مرؤوسيه ، انما يخلق مشكلات نفسية لدى هذا المرؤوس ويعرقل عملية الاتصال ويفسدها فكان من الأفضل أن يؤجل المقابلة مع هذا المرؤوس لوقت آخر يستطيع فيه الاستماع اليه بتركيز وفهم .

ان الاتصال الحقيقي يتم عندما يدرك المستمع حقيقة قصد المتكلم . وهنا يكون الاستماع مخططاً بحيث يتجنب المستمع أي محاولات لنقد المتكلم ، أي أن يحاول قدر المستطاع أن يفهم وجهة نظر المتكلم دون أي محاولة لتقييم آرائه أثناء الاستماع اليه .

ومن ثم فتقييم ملاحظات المتكلم لا يجب أن تكون قبل الاستماع اليه وفهم

ودراسة وتحليل ملاحظاته وقصده الحقيقي .. وعندها فقط يتم تحديد اطار الاجابة على ملاحظات المتكلم . فهنا يكون الاتصال قد حقق أغراضه

وطرق الاتصال الشفوي متعددة منها :ـ

١٠ الاجتماعـــات :ـ

وهي أوضــح طرق الاتصـــال الشفـوي ، وأعـظمها فائدة . وتهدف الى الكشف عن المشكلات الادارية ، وكيفية التغلب عليها والتخلص منها . كما أنها فرصة تتلاقى فيها الآراء وتعم الفائدة . ولكي تتم الفائدة المرجوة من هذه الاجتماعات يجب أن تراعى النقاط التالية :ـ

أ) أن يقتصر حضور الاجتماع على الأشخاص الذين يهمهم الأمر المطروح للبحث والمناقشة .

ب) يجب أن يسبق الاجتماع اخطار للمدعوين يتضمن الموضوعات التي ستنـاقش فيه وتسمى بجدول الأعمال . وذلك كي يقوم كل بدراستها بدقة متناهية ، حتى يحقق الاجتماع أفضل الثمار .

ج) يجب أن يعقد الاجتماع في الوقت المناسب . فمثلاً يجب أن تترك مدة كافية بين الاعلان عن الاجتماع ، واليوم المحدد له ، وذلك لكي يتمكن المدعوين لحضور ذلك الاجتماع من دراسة الموضوعات المدرجة بجدول الأعمال والتي ستثار في ذلك الاجتماع .

د) يجـب أن يتـسم الاجتمـــاع بالصراحـــة ، وذلك لأن حجب أو حبس المعلومـات يُفقد هذه الطريقة قيمتها ، وبالتالي فان الاجتماع يصبح عقيماً لا فائدة فيه .

هـ) يجب أن يكون لدى الرئيس الرغبة الأكيدة والصادقة في الاستماع الى آراء مرؤوسيه واقتراحاتهم ، حيث أن المرؤوسين اذا ما شعروا بأن رئيسهم ليست لديه الرغبة الصادقة للاطلاع على أفكارهم ، فانهم قد يحجموا عن الأداء بما لديهم من معلومات .

و) لا بد من رصد وتسجيل المناقشات والتوصيات والقرارات التي دارت في الاجتمـاع ونشرهـا على جميــع المشتركين فيه في شكل مذكرة تسمى (بمحضر الاجتماعات) .

٢ ـ الاقتراحات الشفوية :ـ

وهي نوع من أنواع الاتصال الشفوي . وهي التي يتقدم بها المرؤوس الى

رئيسه سواء داخل الجهاز الشرطي أو خارجه . وهذه الاقتراحات التي قد يتقـدم بها المرؤوسين يجب تشجيعها والاهتمام بها ، ودراستها من جانب الرؤساء والمسؤولين والاستفادة من الصالح منها وتقديره .

الاتصـال الكتـابي :ـ

وهـو ما يتم عن طريق الاتصـال بالكتابة ، ويمكن القول بأنه الاتصال الروتيني . وهـذا الاتصال يكون شائعاً في قيادات أجهزة الشرطة حيث أن ضخامة الجهاز وكبر حجمه وترامي أطرافه وكثرة الأفراد العاملين به ، تحول دون الاتصـال الشفـوي . وبموجبه تتاح الفرصة لاختيار كلمات الرسالة بحيث تكـون أكثـر تعبـيراً وكذلك مراجعتها مع الزملاء المتخصصين قبل ارسالها ان أمكن ذلك وفي حدود النظمْ المتبعة في الجهاز ، وبذا تقل احتمالات غموض الرسالة أو سوء فهمها أو الاختلاف على تفسيرها من قبل مستقبليها ، هذا فضلاً عن تسجيل مضمون الرسالة في مستند يمكن الرجوع اليه عند الحاجة في أي وقت .

ومن ناحية أخرى فإن وسيلة الاتصال الكتابي تستغرق وقتاً أقل بكثير من وقت الاتصال الشفوي أو الشخصي كذلك يمكن من خلال الوسيلة الكتابية الاتصال بعدد كبير من الأفراد ، على أنه يفضل أن تحتوي الرسالة المكتوبة على الحد الأدنى من الكلمات التي تنقل الفكرة أو الغرض . فالعبارات الزائدة عن الحد تربك مُستقبل الرسالة وتشتت أفكاره وتضعف تركيزه . وتناسب طريقة الاتصال المكتوبة المعلومات الروتينية التي يحتاجها الأفراد العاملون ويتوقعونها .

كما أن هذه الطريقة من الاتصالات تؤتي ثمارها وفعاليتها حينما يكون الاتصـال من الرئيس الى المـرؤوسـين ، الا انهـا قد تكون قليلة الجدوى والفعالية حينما تكون في حالة اتصال المرؤوسين بالرئيس وذلك لأن المرؤوس قد لا يذكر الحقائق أو المعلومات التي يراها تسبب حرجاً لرؤسائه في مسائل معينة كتابةً .

لكن يؤخذ على هذه الطريقة (الاتصال الكتابي) أنها لا توفر فرصة طرح الأسئلة أو اجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها ، وأكثر من ذلك فليس هناك ما يضمن قراءة الرسالة من المتصل به (الشخص الموجهة اليه الرسالة) . فقد تُفقد الرسالة قبل أن تصل الى الشخص المتصل به . وقد تصله ومع ذلك يهملها ولا يقرأها . كما لا يتيح الاتصال الكتابي للمتصل

(مصــدر الرســالة) أن يتــأكــد بطريقــة مباشرة من أن مستقبل الرسالة (المتصل به) قد فهم المعنى المقصود منها .

ويكون الاتصال الكتابي بعدة طرق نذكر منها :ـ

١ ــ **التقــاريــر** : وهي امــا تقــاريــر دورية كالاحصائيات الشهرية أو السنوية أو خلافها وهذا النوع من التقارير يلزم أن يرفق به كتاب آخر يوضح تحليل ومفهوم هذه الاحصائيات وأبعادها .

وأما تقرير عن موضوعات معينة تتطلب اتخاذ قرار من القائد العام أو كبار المسؤولين المفوضين من قبله في الجهاز ومن أمثلة ذلك تقارير اعتقالات ذوي المناصب والشأن أو الافراج عن بعض الأشخاص ، أو تحديد اقامة بعض الأشخاص ومنعهم من السفر أو توقيف بعض الأفراد العاملين في الجهاز عن العمل ... الخ . وهذه التقارير يجب أن تكون مدروسة بعناية فائقة وموضحاً عليها رأي المرؤوس بصراحة ، حتى يتسنى للقائد العام أو كبار المسؤولين المفوضين من قبله البت في مثل هذه الأمور بدقة وسرعة .

٢ ــ **الاقتــراحــات المكتوبة** : تعتبر الاقتراحات المكتوبة من أحد طرق الاتصال المكتوب وهي تكون في الغالب الأعم من المرؤوسين الى الرؤساء ويستوحونها من التطبيق العملي للأوامر والتعليمات الموجهة اليهم . ولذلك وجب على الرؤساء والمسؤولين تقبلها بشكل رحب ، وأن يهتم بدراستها وفحصها وتقدير جهود أصحابها ان كانت بناءة وفي صالح العمل والاشادة بهم ومكافأتهم اذا لزم الأمر سواء كان مادياً أو معنوياً .

٣ ــ **الأوامــر والتعليمــات المكتــوبة والمنشورات والكتب الدورية** : تجــدر الاشارة الى أن فعالية المادة المكتوبة تعتمد على مدى اثارتها للانتباه ولذلك نجد أن العديد من الأجهزة الشرطية تقوم بتوزيع نشرات مكتوبة وتوضح فيها التعليمات والأوامر والمعلومات التي يحتاجها الفرد أو جهة عمله وتقوم الجهات المختصة بوضعها في أماكن بارزة أو لوحات ثابتــة في تجمعــات العمــل أو السكن بطريقــة ملفتة للانتباه أو يتم تجميعهم في مكان عام وتُقرأ عليهم لكي تضمن أكبر قدر من الأفراد قد علم بمحتويات هذه الأوامر أو التعليمات .

ولكي نحصل على الفائدة المرجوة من هذه الطريقة يجب أن نتبع ونراعي ما يلي :ـ

أ. أن يكون موضوع الأمر المنشور واضحاً .
ب. أن يكون موضوع الأمر مشروحاً بطريقة تتناسب مع ثقافة القاريء وتعليمه .
ج. يجب أن تُحفظ هذه المنشورات (الأوامر) والكتب الدورية بطريقة منظمة حتى يمكن الرجوع اليها عند الحاجة .
د. أن يقتصر في اصدارها ما أمكن ذلك .
هـ) يجب أن تُبوّب وتُفهرس وفقاً لمستويات اصدارها وموضوعاتها الفنية لسهولة الاستدلال عليها .
و. يستحسن جمعها وطبعها في كتيب وأن يُعاد طبعها دورياً بعد تنقيحها.

٤ ــ **الشكاوى** : ويستوي في ذلك أن تكون الشكاوى بسبب سوء توزيع العمل بين القائمين بالتنفيذ أو أن التنفيذ لا يتم بالصورة المطلوبة فقد يتضح من فحصها والتحقق منها وجود غبن أو ظلم على أحد المرؤوسين أو خطأ في فهم الأمر الصادر مما يتطلب الاسراع الى تفاديه واحتوائه . ولذلك وجب على المسؤولين الاهتمام بالشكاوى وفحصها والقضاء على أسبابها لأن المرؤوس الذي يشعر بالظلم لا نتوقع منه أن يصل انتاجه الى المستوى المطلوب ، والفرد الذي يقوم بتنفيذ أمر أو توجيه غير مقتنع بصحته يتعذر عليه أن يؤديه بالصورة المطلوبة التي أرادها المسؤول .[1]

الاتصال المصور :ـ

ويتميز هذا النوع من الاتصال بأن طريقة التعبير فيه عن مضمون الاتصال تتم بالصورة أو بوسائل الايضاح البصرية ، ويتم هذا النوع بالطريقة الآتية :ـ

١ ـ الصور الفوتوغرافية او الشرائح المصورة :ـ

فالصورة أو الشرائح المصورة التي تشرح طريقة تهريب المخدرات أو طريقة تفتيش المتهمين تترك أثراً بالغاً في ذهن الفرد من تلك الطرق التي يتم فيها الشرح كتابياً أو شفوياً بالنسبة لنفس الموضوع .

(١) راجع اللواء السباعي ، المرجع السابق ، ص ٣٤٤ .

ب ـ الأفلام السينمائية أو التلفزيونية :ـ

تساعد الأفلام السينمائية أو التلفزيونية ناطقة كانت أو صامتة في شرح وتوضيح الخطط أو العمليات التي تقوم بها الشرطة ، فقد أثبتت التجارب أن الأفلام السينمائية أو التلفزيونية التي يتم عرضها على الأفراد تحظى بقبول كبير وتتابع بذهن متفتح وتفهم تام من قبلهم أكثر من طرق الاتصال الأخرى

٣ ـ الرسوم الايضاحية أو الخرائط او الملصقات :ـ

تقوم هذه الطرق وغيرها بشرح المفاهيم المكتوبة أو الشفوية وتترجمها في شكل رسوم ايضاحية أو خرائط أو ملصقات . وتعتبر هذه الطريقة من الطرق المفيدة والناجحة والفعالة في مجال التدريب ، كما تعاون في حل المشكلات الشرطية المختلفة . ومثال ذلك الملصقات أو الرسوم الايضاحية التي تعالج مشكلة المخدرات ، أو خرائط التنظيم التي تحدد الاختصاصات أو تبين أقسام الادارات والمراكز ... الخ .

معوقات الاتصال الداخلي في الشرطة :ـ

ان مرور الرسالة في ذهن مرسلها الى ذهن مستقبلها قد لا يتم بسهولة ويسر كما هو متوقع في كافة الأحوال ، فقد توجد عوائق تعرقل نجاح عملية الاتصال . وبصفة عامة يمكن القول بأنه فيما عدا حالات الضعف الانساني مثل الخطأ أو النسيان أو السهو فان هناك معوقات للاتصال تبرز منها العقبات الأساسية الآتية :ـ

١ ـ صعوبات اللغة :ـ

وتعني عدم القدرة على التعبير بوضوح عن المعنى المقصود . فالكلمات التي تصاغ بها الأوامر أو التعليمات شفاهة أو كتابة هي التي ترسم صورة التعليمات المراد تنفيذها ، هذه الألفاظ أو الكلمات تختلف مدلولاتها تبعاً لاختلاف الثقافة ودرجات التعليم والادراك لدى الأفراد كما أن هناك مصطلحات وكلمات تحمل أكثر من معنى . فقد يستخدم المرسل أو المتحدث بعض المصطلحات المتخصصة التي قد لا يفهمها المرسل اليه ، فالمصطلحات التي يفهمها رجل الطب أو الهندسة قد لا يفهمها الرجل العادي أو رجل القانون على سبيل المثال .

وأن طريقة نطق الألفاظ أو الكلمات قد توحي بمعنى غير مفهومها العادى . فالطريقة التي يعبر بها المسؤول على اقتراح أو تقرير يقدمه المرؤوس اليه قد

يحمل معنى التقدير ، وفي نفس الوقت قد يحمل معنى التحفظ أو التهكم والاستهزاء ، وهذا الاختلاف توضحه طريقة الالقاء أو التعبير . ومثال ذلك كأن يعلق المسؤول على الاقتراح بالآتي « آمل أن يحقق اقتراحكم هذا أهدافنا الواقعية التي نسعى اليها » فالعبارة هنا تفهم بمعنى التقدير ، في نفس الوقت الذي تعني التحفظ على الاقتراح وتارة اخرى تفهم بمعنى التهكم والاستهزاء اذا كان الاقتراح غير واقعي أو بعيداً عن الأهداف المنشودة .

وقد تظهر مشكلة اللغة فضلا عن ذلك في حالة اعتياد المرسل (المتصل) على استعمال أساليب انشائية مطاطة أو مطولة ، أو بالعكس في حالة اعتياده أساليب موجزة أو غامضة أو معقدة ، وفي هذه الحالات تقف اللغة حائلاً دون تحقيق الاتصال الجيد أو الفعّال .

ولذا فان على المسؤول أن يكون دقيقاً في تعبيره وأن يعني ما يقول ولا يقول الا ما يؤمن به فعلا ، وأن تكون اللغة المستعملة في الاتصال سهلة وميسورة الفهم تناسب عقول المرؤوسين ومدى ثقافتهم ودرجة تعليمهم .

٢ ـ فوارق الرتب العسكرية :ـ

قد يتعثر الاتصال في الشرطة نتيجة للتسلسل النظامي بين مختلف المستويات القيادية ففي أغلب الأحيان يكون الاتصال بين ذوي الرتب المختلفة مقطوعاً لأن رجال الشرطة يخشون السلطة التي تتمتع بها الرتب التي تعلو رتبهم . ولهذا فان نظام الاتصال من أعلى الى أسفل ، أي اتصال الرؤساء أو المسؤولين بالمرؤوسين هو النظام السائد ، أما الاتصال من أسفل الى أعلى اي اتصال المرؤوسين بالرؤساء فلا يتم الا عن طريق سلسلة من الاجراءات أو الوساطات تبعث على النفور من هذا الاتصال أو تجنبه .

ولذلك يجب على المسؤولين تشجيع المرؤوسين على الاتصال برؤسائهم وفتح الأبواب أمامهم ، والاستماع الى آرائهم ومقترحاتهم وشكاواهم ومشكلاتهم والعمل على خلق فريق عمل متكامل بكافة أبعاده الجماعية والاجتماعية، وعند تحقيق ذلك تحل عقدة السلطة وفوارق الرتب .

٣ ـ عدم تقدير آراء المرؤوسين :ـ

عدم اقبال المرؤوسين على الاتصالات أو الاهتمام بما يرد له من مرؤوسيه ، الأمر الذي يدعوهم الى احتجاز ما لديهم من معلومات ومن ذلك ما يبديه بعض الرؤساء من نفاذ الصبر أو ضيق الصدر من مناقشات أو

استفسارات مرؤوسيهم مما يدفعهم الى اتخاذ موقف يتسم بالسلبية . ويترتب على هذا أسوأ الآثار بالنسبة للجهاز لافتقاده مصادر المعلومات والحقائق التي تضمن استمراره والسيطرة عليه . ولذلك وجب على المسؤولين أن يراعوا شعور مرؤوسيهم وضرورة تقدير آرائهم وأن يكون رفضه لبعضها بطريقة لا تحرج كبرياءهم .

٤ ـ العوائق الطبيعية او الفنية او النفسية :ـ

وهي عوائق متعددة الأنواع مثل حدوث ضوضاء أو تداخل يعوق الاتصال أو تفقد الرسالة قبل وصولها الى مستقبلها أو حدوث إجهاد لمستقبل الرسالة أو تواجده في ظروف عمل صعبة كارتفاع درجة الحرارة أو الرطوبة في مكان العمل أو شدة البرودة أو وجوده في مكان يصعب الوصول اليه مثل الأماكن النائية أو الجبلية المرتفعة أو الصحراوية أو وجوده وسط المدينة في مكان يصعب التوقف فيه لعدم وجود مواقف كافية ... الخ ، كل هذه عوائق تزيد من احتمال عدم نقل الرسالة بدقة أو سوء فهم لمضمونها .

فان عدم وجود عادات جيدة للاستماع الفعال يكون بمثابة عائق فني بالنسبة لمستقبل الرسالة ، فقد يركز المستمع على مجرد انتظار دوره للتحدث ويشغل ذهنه بتحضير الرد على المتكلم ، أو يبحث في ذهنه عن معلومات تتفق مع ما يريد أنْ يسمعه ، أو غير ذلك من عوائق تزيد من احتمال عدم فهم مضمون الرسالة .

كذلك فان تعدد المستويات الادارية والقيادية بالجهاز يمثل في حد ذاته عائقاً للاتصال حيث قد يعمد كل مستوى اداري أو قيادي الى بتر جزء من الرسالة أو تحريفها أو وضع بصماته عليها بأي صورة من الصور .

أما العوائق النفسية فتنحصر في أن بعض الأفراد يميلون بفطرتهم الى احتجاز أو تجميد المعلومات التي لديهم دون أي سبب يُذكر ، ويستوي في هذا الوضع لجميع المسؤولين والأفراد الأمر الذي يؤثر في عملية الاتصالات ويبعدها عن أهدافها .

كما أن سوء الحالة النفسية للمستقبل قد يؤثر على عملية الاتصال ، فاذا كان المستقبل (المتصل به) يشعر بارتياح وارتفاع في حالته المعنوية فانه يفسر مضمون الرسالة بكيفية تختلف عما اذا كان يشعر بالخوف أو الضيق أو القلق نتيجة انخفاض روحه المعنوية .

فالمستقبل (المتصل به) قد يفسر مضمون الرسالة بطريقة يغلب عليها التفاؤل أو يغلب عليها التشاؤم حسب ارتفاع أو انخفاض حالته النفسية بدلاً من النظر للأمور نظرة موضوعية ، مما يشكل عقبة كبرى ازاء عملية الاتصال .

ومثال ذلك اذا أمر المسؤول أحد مرؤوسيه بكتابة تقرير معين وقال له اريد ذلك فورا ، فقد يفسر المرؤوس هذا الأمر اذا كانت حالته النفسية عالية بأن التقرير له صفة الاستعجال ، وقد يفسره اذا كانت حالته النفسية سيئة بأن المسؤول يستهزىء به ويتعالى عليه ، أو أنه (أي المسؤول) يعلم باهماله أو بطئه في العمل ويريد توبيخه أو اختباره .

ومثال ذلك أيضا اذا كان المرؤوس يثق بزملائه ممن يعملون معه ويؤمن بسرعة العمل ، فان عملية الاتصال تتم في وضوح وانسياب وبسرعة فائقة ، أما اذا كان المرؤوس يتشكك دائماً في تصرفات ممن يعملون معه وغير واثق فيهم فانه يحرص دائماً على اثبات اتصالاته ، ويصر دائماً على اثبات الحصول على توقيعاتهم دون مبالاة بمصلحة العمل .

ولذلك وجب على المسؤولين أن يعملوا على كسب ثقة مرؤوسيهم ان كانوا من هذه النوعيات بالالتجاء الى الوسائل النفسية وكسر الحواجز التي من شأنها أن تزيل هذه العوائق وتضمن تدفق المعلومات والحقائق الذي تغذي الجهاز بالصورة المطلوبة .

٥ ـ عدم التعقل والنضج في اختيار المعلومات التي ترسل أو تمرر :ـ

ويعزى هذا الى ضعف النفوس لدى بعض الأفراد وذلك بحجة أن هذا الوضع يدعم من مركز مصدر الرسالة الذي قد يشعر بأهميته باعتباره الشخص الوحيد في المجموعة الذي يعرف كل شيء عن الموقف القائم والذي يتم الاتصال بشأنه .

وتحدث هذه الظاهرة كذلك عندما توجد حالة من الصراع وسوء العلاقات بين الأفراد في بعض الادارات أو الأقسام أو المراكز في الجهاز ، وهنا تستخدم المعلومات كسلاح للصراع عن طريق حجز هذه المعلومات عن ادارة أو قسم معين أو تعقيد مضمونها أو تحريفها وفقاً لما تمليه مصلحة أي من الطرفين المتنازعين .

٦ ـ عدم فعالية وسيلة الاتصال المستخدمة نقل الرسالة :ـ

ويحدث ذلك في حالة عدم استخدام المتصل لوسائل اتصال تتفق والظروف

المحيطة ولا تراعي عوامل واعتبارات الموقف القائم ، ويُعد هذا عائق جوهري للاتصال .

٧ ـ المبالغة في عملية الاتصال أو الاقلال منها :ـ

مما لا شك فيه أن الاتصالات تُعد عاملاً جوهرياً وحيوياً وهاماً في الأجهزة الشرطية قاطبة وأمراً لازماً لاستمرار الحياة في جميع أطرافها ، الا ان الأفراط فيها أو الاقلال منها يؤدي عادة الى عدم فعاليتها بل الى فشلها ، فمن ناحية تؤدي كثرة الاتصالات في الأمور الهامة والتافهة الى ان يصبح الاتصال عبئاً ثقيلاً على المستقبل ، ويكون في كثير من الحالات مضيعة للوقت . فقد يعمد بعض المسؤولين الى كثرة اللقاءات والاجتماعات بخصوص موضوعات تبتعد كثيراً عن المشكلات الحقيقية للتنظيم رغبة منه في ابراز مكانته أو ارضاء غروره ، ولا شك أن الاغراق في عملية الاتصال قد تؤدي الى عزوف المرؤوسين عن حضور الاجتماعات أو عدم اكتراثهم بموضوع الاتصال حتى لو كان هاماً أحياناً .

ومن ناحية أخرى يؤدي الاقلال والندرة في الاتصالات الى حجب كثير من المعلومات عن المسؤولين والقادة رغم ما قد يكون لهذه المعلومات من أثر فعال وجوهري للجهاز .

ولذلك وجب على المسؤولين والقادة مراعاة عدم المبالغة في عملية الاتصال أو الاقلال منها واتباع سياسة عدم التفريط أو الافراط في هذه العملية الحيوية .

خــلاصـــة :ـ

تعتبر كافة العوامل المشار اليها اعلاه من العوائق التي تعقد عملية الاتصال وتعطله ، على انه لضمان سلامة نظام الاتصال يجب أن يتضمن وسيلة لارتداد المعلومات أي للتغذية العكسية يمكن بواسطتها لمصدر الرسالة (المتصل) أن يراجع ويتأكد من فهم الرسالة من جانب مستقبلها (المتصل به) كذلك فانه (أي المتصل) يستفيد من ارتداد المعلومات في التغلب على عوائق الاتصال ويؤدي الى اكتمال حلقة الاتصال .

فهو يتيح الفرصة لوجود نظام للاتصال ذى اتجاهين لتدفق المعلومات فهناك معلومات يصدرها مرسل الرسالة ومعلومات أخرى تمثل رد فعل مستقبلها واستفساراته بشأنها وما يكون هناك من مشكلات تركز الجهود لحلها .

عوامل نجاح الاتصال الداخلي في الشرطة :ـ

يتوقف عوامل نجاح الاتصال الداخلي في الآتي :ـ

٠١ ان نظام الاتصال الفعّال لن يتحقق الا اذا قررت القيادة أنه سيكون كذلك .

٠٢ قيام أجهزة الشرطة على أساس من التنظيم الجيد والفعّال ، الذي يحظى باحترام والتزام الجميع .

٠٣ توفير قنوات واضحة لنقل المعلومات الى كافة الأفراد ، وعلى مختلف المستويات .

٠٤ التأكد من تلقي المرؤوس للرسالة موضوع الاتصال ، وانه استوعبها وتحرك لتنفيذها على الوجه المطلوب .

٠٥ تهيئة الوسيلة المناسبة لاتصال المرؤوسين بالقيادات العليا في الشرطة (سياسة الباب المفتوح) ، وذلك للتخلص من عوامل التوتر والضغط العاطفي والذهني ، التي تسود القاعدة وغيرها من المستويات القيادية الأخرى .

٠٦ يجب أن يضرب القادة والمسؤولين المثل بأنفسهم في الاهتمام بنظام الاتصال ويتوقعوا من الآخرين أن يتبعوهم وأن يراجعوا تطبيق هذا النظام من وقت لآخر ويتأكدوا من عدم وجود أية اختناقات تعرقل التنفيذ السليم لنظام الاتصال .

٠٧ ان الاتصال السليم يعتمد على كون المتصل مدركاً لحقيقة ما يريد أن ينقله للغير ، فاذا لم يكن هناك إلمام تام من جانب المتصل بمضمونها وأبعادها والهدف المراد تحقيقه منها ، فلا يكون هناك اتصال بالمعنى الصحيح أو المطلوب .

٠٨ ان وضوح الفكرة والتنظيم الفعّال للأفكار لا يضمنا وحدهما تحقيق الاتصال الفعّال ، وانما يكمل ذلك بمعرفة المتصل لطبيعة وأهمية العبارات والمعاني والألفاظ التي سيستخدمها في رسالته وتقديره لمركز وظروف مستقبلها ، وبعبارة أخرى تقديره للمستوى الوظيفي للمتصل به ومستواه الثقافي وخبرته وخلفيته . هذا الى جانب الظروف المحيطة بالموقف . وفي ضوء ذلك يختار المتصل أنسب وسائل التعبير عن المضمون الذي يرغب نقله ، أي أنسب وسيلة للاتصال .

٠٩ ايمان طرفي الاتصال بجدوى الاتصالات وأهميتها وحيويتها بالنسبة لجهاز الشرطة .

١٠. ايمان القيادات والمسؤولين بجدوى العلاقات الانسانية ، ومراعاة الاعتبارات والعوامل النفسية للمرؤوسين .

الاتصال الخارجي في الشرطة

تنويه :-

لقد سبق وان اشرنا الى أن الاتصال في الشرطة ينقسم الى قسمين ، اتصال داخلي واتصال خارجي . وقد قمنا بمعالجة وبحث موضوع الاتصال الداخلي في الشرطة ، وسنقوم هنا في هذا الفصل باعطاء فكرة موجزة ومختصرة عن الاتصال الخارجي في الشرطة حتى تكتمل لنا دائرة البحث في موضوع الاتصالات بالشرطة دون التركيز عليها .

وذلك لأن مسألة الاتصال الخارجي في الشرطة ما هي الا مسألة العلاقات العامة في الشرطة أو بالأحرى موضوعها . ولذا فان تناولنا لهذا الجانب لا يتناول بحث موضوع العلاقات العامة في الشرطة ككل وان كانت للعلاقات العامة أهميتها البالغة والحيوية . وواجباتها المحددة داخل جهاز الشرطة نفسه ، والتي لا يمكن تجاهلها أو الاستغناء عنها .

فالعلاقات العامة في الشرطة علم قائم بذاته له أبحاثه ومؤلفاته ومذكراته المتخصصة . ولهذا سنترك هذا الجانب لكي تتم معالجته في الاطار العام لهذه المادة بصورة أكثر تركيزاً وتفصيلاً وشمولاً .

مقدمة :-

وكما هو معروف أن رجل الشرطة انسان والانسان بطبعه كائن اجتماعي ولا يستطيع أن يعيش بمفرده أو منعزلاً عن الآخرين . وهو في حياته وعمله يتصل بالآخرين ويتعامل معهم وهو في اتصاله وتعامله هذا إما أن يكون ناجحاً محبوباً أو فاشلاً مكروهاً .

فرجل الشرطة المثالي ان جاز لنا التعبير هو الذي يستطيع بمعاملته وتعامله وتعاونه وسلوكه وتفانيه في أداء واجبات وظيفته ، أن يكسب ثقة أفراد الجمهور واحترامهم ويتفهمون طبيعة عمله ويكنون له المحبة والتقدير . لا عن خوف أو رهبة ولكن عن تقدير نابع من ذاتهم واحترامهم .

فرجل الشرطة اذا ما حقق ذلك ، فانه سيجد كل تعاون ومساندة من قبل أفراد الجمهور الأمر الذي سيمكنه من أداء و اجبه وتحقيق أهداف رسالته

على الوجه المطلوب . وعند ذلك فقط نستطيع أن نؤكد بأن الاتصال الخارجي للشرطة قد تم على النحو المنشود .

مفهوم الاتصال الخارجي في الشرطة :-

يقصد بالاتصال الخارجي لجهاز الشرطة عملية اتصاله بغيره من الأجهزة والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية . أو اتصاله بالمواطنين وأفراد الجمهور .

فهي أداة لتحقيق الثقة والتفاهم بين المجتمع وجهاز الشرطة الذي يعمل لخدمة هذا المجتمع في مختلف مجالات العمل الشرطي .

فمن هذا المفهوم يبرز دور العلاقات العامة في الشرطة وذلك لخروج عملية الاتصال من دائرتها المغلقة داخل الجهاز الى خارجه .

تعريف العلاقات العامة في الشرطة :-

تعرف العلاقات العامة عموماً بأنها « فن الالتقاء مع الناس بغية خلق جو من التفاهم » ويعرفها خبير العلاقات العامة « ميلتون » بأنها « الأداء الصادق والاعلام عنه » .

وتعرف العلاقات العامة في الشرطة وفقاً لتعريف المعهد البريطاني للعلاقات العامة بأنها «الجهة المقصودة ، والمخططة والمستمرة لتحقيق التفاهم المتبادل والابقاء عليه بين الشرطة والمجتمع » .

الا اننا نفضل الذي يشير على أنها « اداة لتحقيق الثقة والتفاهم بين المجتمع والشرطة » .

اهمية الاتصال الخارجي في مجال الشرطة :-

يرى المهتمين بعلوم الشرطة أن نجاح أي جهاز شرطي في العالم مهما بلغت مكانته وحسن تنظيمه وانضباطه وتجهيزه فان الحكم عليه مرهون بما يراه الجمهور ويتلمسه من حُسن أدائه تجاهه وبالتالي رهن بطبيعة الصلة القائمة بين الشرطة والمجتمع . وتتمثل هذه الصلة في تصرفات وأفعال رجال الشرطة وكيفية اتصالهم بالجماهير .

فواقع الأمر أن أفراد الجمهور أو المواطنين يحكمون على جهاز الشرطة من خلال تصرفات أفراد هذا الجهاز ويتأثر حكمهم هذا بالتجارب الشخصية التي مرت بكل منهم . فاذا كانت التجربة حسنة مع رجال الشرطة أصبح

المواطن داعية وعاملا مساعدا لرجال الشرطة ، واذا أسيء اليه انعكس الأمر على الجهاز برمته وبالتالي تنقطع صلة الاتصال بين الشرطة والجمهور مما يؤدي الى اعاقة الجهاز في تأدية رسالته . فعمل رجل الشرطة يحتاج الى معاونة المواطنين الصادقة له . ولن يستطيع جهاز الشرطة أن يضطلع بأعبائه من حماية الأرواح والأموال والأعراض ، ما لم يتعاون معه الأفراد وما لم يكن أفراد الجمهور على علم بما يقوم به الجهاز من أعمال ، وما يبذله في سبيل تنفيذها من جهود . وما لم يكن هذا الجمهور راضياً عن الطريقة التي تؤدى بها هذه الجهود ، عالماً بالظروف والحقائق التي أملتها طبيعة عمله ، امتنع عن تقديم هذا التعاون وأصبح مجرد عثرة في طريق عمل الجهاز .

فبدون معاونة أفراد الجمهور يصبح القبض على مجرم أمراً صعباً ان لم يكن مستحيلاً ، وادانة الخارجين على القانون أملاً ضائعاً ان لم يكن حلماً .

وينتج عن ذلك نتائج غير مرضية وهي أن يصبح جهاز الشرطة عاجزاً عن حمل أمانته ورسالته وموضعاً للسخرية والأستهزاء والنقد واللوم .

أما اذا أحيط أفراد الجمهور علماً بالقوانين واللوائح واجراءات الشرطة والتفسيرات الخاصة بها والغرض منها ، ووضحت له مصلحته في وجودها واقتنع بضرورتها ، فانه يقبل على التعاون مع رجال الشرطة ويقدم لهم المساعدات والمعلومات التي تسهل عليهم أعمالهم . ويمتنع عن ارتكاب المخالفات والمضايقات الأمر الذي يرفع عن كاهل رجال الشرطة الكثير من العبء ويوفر لهم الوقت والجهد .

ثم ان رجال الشرطة ينتشرون في كل مكان داخل حدود الدولة وعلى اتصال يومي بجميع أفراد الجمهور ، وكل منهم في حقيقته يمثل جهاز الشرطة ويعتبرون بمثابة عنوان له يراه الجمهور في كل مكان وزمان .

فرجل الشرطة في الليل يسهر على أمن المواطنين وأموالهم وأعراضهم وأرواحهم ، وفي الشارع ينظم حركة المرور ، وفي المنزل يلبي استغاثة أحد المواطنين أو يقبض على الخارج عن القانون ، وفي الحفلات والاحتفالات يحفظ النظام العام والأداب العامة ، وفي الموانىء البحرية والجوية يستقبل السائحين والمسافرين ويودعهم ويحارب المنحرفين مثل مستوردي المخدرات ومصدريها وفي النهار يمر في الأسواق لمحاربة معتادي النصب والاحتيال واللصوص ... وهم الذين يحمون ثروات الدولة ومنشآتها الهامة والحيوية ويحافظون على أمن البلاد واستقرارها .

ومن هنا تتضح أهمية دور رجل الشرطة في العلاقات العامة ، فهو بحكم اتصـــاله المباشر يمكنه أن يزرع في نفوس أفراده الاحترام والتقدير والثقة وحُسن النــوايــا فيُسهم بذلك في الدور الأساسي في عملية العلاقات العامة وبالتالي يحقق الغاية المرجوة من عملية الاتصال برمتها .

الخـــــلاصة :ـ

ان الاتصـــالات في مجملها وبكافة أنماطها عملية معقدة تعقيد السلوك البشري وتحتاج الى قدرات ومهارات بشرية يمكن صقلها عن طريق التدريب والممارسة والصبر .

الفصـل السـادس

السـيطرة

السـيطرة

مقدمـة :ـ

في دراسـاتنا السابقة وفي موضوع التنظيم بالذات تحدثنا عن كيفية توزيع وتفويض السلطات والاختصاصات على المستويات القيادية المختلفة (مدراء الادارات وضباط المراكز) وذلك وفقاً لنوع العمل وطبيعة الزمان والمكان ، الا انه لا يصح إطلاق هذه السلطة بغير تنظيم أو ضبط أو توجيه حتى لا تنشأ عن ذلك أضرار قد تكون بالغة الخطورة بالنسبة للجهاز الشرطي يصعب احتوائها فيما بعد ، لذلك يجب أن يُفرض نوع من السيطرة لمحاسبة كل من يتصدى لممارسة السلطة وتحديد مسؤوليته عن نتائج ما يؤديه من أعمال وممارسات في هذا الجانب .

ويرى بعض فقهاء علم الادارة أن السيطرة (هي الاشراف على تنفيذ كل شيء تبعاً للخطة التي رُسمت والتنظيم الذي أعد والأوامر التي صدرت) .

وعليه فان ذلك يؤكد ان وجد نظام متكامل للسيطرة على جميع أوجه النشاط الشرطي والاداري في الجهاز يسمح للقادة من جميع المستويات أن يفرضوا بعض سلطاتهم ومسؤولياتهم لمرؤوسيهم عن اطمئنان ، وبذلك يستطيع القادة أن يتفرغوا لمباشرة الأعمال القيادية والادارية الهامة باداراتهم ومراكزهم دون أن يقحموا أنفسهم في التفصيلات الدقيقة أو الثانوية ، وأن يعهدوا بالأداء الفعلي للأعمال الى مساعديهم ومعاونيهم مع التأكد الدائم من دقة الأداء وفعاليته وحُسن التنفيذ والنتائج .

وبذلك تصبح السيطرة بمثابة صمّام الأمان بالنسبة للسلطات الممنوحة في مجال التنظيم الاداري للجهاز .

تعريف السيطرة :ـ

[السيطرة هي فن التحكُم في الجهاز الاداري تحكُماً يقوده الى تحقيق الهدف المنشود وذلك بسبب القيادة الحكيمة] .[1]

فالسيطرة بهذا المفهوم لا تكون الا من القائد أو الرئيس ، واذا تصورنا كيفية قيادة السائق لسيارته واستعمال عجلة القيادة والفرامل وكيفية تحكم قائد الطائرة بطائرته أثناء تحليقها في الجو عن طريق دفة القيادة واستخدام الأجهزة الالكترونية المتطورة أمكننا أن نقرر أن وسيلة القائد أو الرئيس في

---

(١) راجع اللواء السباعي ـ المرجع السابق ، ص ٢٥٥ .

السيطرة على جهازه الشرطي أو الاداري تكون في الرقابة والتفتيش ، والجزاء ، والمكافأة ، ومن الواضح أن نجاح القائد أو الرئيس في سيطرته على جهازه أو عمليته وتحقيق أهدافه لا يعتمد على هذه الوسائل وحدها بقدر ما يرتبط بمدى خبرته وكفايته الشخصية الى جانب مهارته ومقدرته في استعمال هذه الوسائل .

قاعدة السيطرة :ـ

تقوم نظرية السيطرة في رأي فقهاء علم الادارة على القاعدة الآتية : (على كل من يصدر أمراً أن يتأكد من أنه قد نُفِّذ كما ينبغي) .

وإهمال أو إغفال تطبيق هذه القاعدة في مجال العمل الشرطي يؤدي الى فقدان التحكم في سير العمل بالجهاز والعجز عن تحقيق الأهداف .

وكما يذكر أحد المهتمين بعلوم الشرطة ان الأفراد اذا عرفوا أنهم سوف يُتركون أحراراً في تنفيذ الأوامر الصادرة اليهم وان الرئيس الآمر لن يراجع اعمالهم للتأكد من تنفيذها ، فلا شك في أنهم سوف يركنون الى التراخي والإهمال في تنفيذ واجباتهم فتصدر بذلك الأوامر ولا تُنفّذ . وتكون النتيجة الحتمية لذلك فساد الادارة وعجز جهاز الشرطة تماماً عن تحقيق أهدافه .[1] .

ولما كانت كل مسؤولية تقترن بما يعادلها من سلطة فيجب محاسبة المرؤوسين على طريقة ممارستهم لكل سلطة تمنح لهم للتأكد من حُسن استخدامهم لها وذلك بعد التأكد من تنفيذهم للأوامر الصادرة اليهم تنفيذاً صحيحاً ومن أجل ذلك نشأت قاعدة السيطرة .

ولتوضيح هذا المفهوم لنتصور أن ضابط مركز تقع عليه مسؤولية حفظ الأمن العام والنظام بمنطقة اختصاصه وقد مُنح من السلطات والاختصاصات بالقدر الذي يعينه على تحمل هذه المسؤولية . مثل تتبع الدوريات والتأكد من تمركزها في أماكن اختصاصها والاطلاع على التقارير ومراجعة كشف الموقوفين والمقبوض عليهم ومحاضر الضبط والتفتيش على جميع الأفراد ومراقبة جهود رجال البحث الجنائي والتحريات ، لم يقم بهذه الأعباء والمسؤوليات .. تُرى ما هي الحالة التي ستصل اليها حالة الأمن بمركزه ؟؟ .. بالتأكيد ستعم الفوضى وتكثر الحوادث والجرائم وربما يزج

---

(١) ومنهم اللواء السباعي ـ المرجع السابق ، ص ٢٥٧ .

ببعض المـواطنين الأبرياء داخل السجون أو تتم مضايقتهم من قبل رجال الشرطة دون وجه حق وينتج كل ذلك لعدم تأكده بنفسه من أن أوامره التي أصدرها قد نُفذت تماماً كما يجب ، وحققت الهدف والأغراض التي أرادها منها .

فضمـانـاً لسيـطرته الكاملة على مركزه يجب عليه أن يحاسب معاونيه ومرؤوسيه على طريقة ممارستهم لهذه السلطات وان يراقب تنفيذهم للأوامر التي أصدرها ، فعليه أن يتأكد من قيامهم بالدوريات التي يكلفهم بها في مواعيـدها ، وانهم أمضوا فيها المدة المحددة لها ، وقاموا فعلاً بالمرور على جميع مناطق الاختصاص للتأكد بأن كل شيء على ما يرام وأن الأمن مستتب في هذه المناطق ، وأن يطلع على تقارير هذه الدوريات ، وعليه كذلك أن يراجع محاضر الضبط وأن يراقب جهود رجال المباحث في ضبط الحوادث والمحكوم عليهم ... الخ من العمليات التي تجري في المستوى التنفيذي للأعمال .

على من تقع مسئولية السيطرة :ـ

إن السيطرة هي العامل الرئيسي في تحقيق نجاح أهداف الشرطة والقائد الأعلى للجهاز هو المسؤول عن تحقيق هذه الأهداف ولكنه بطبيعة الحال لا يمـارس كل السلطات بمفـرده ولكنه يفوضها لمساعديه وأعوانه في الجهاز وهؤلاء بالتالي يفوضون اختصاصاتهم والسلطات الممنوحة لهم لمساعديهم وبذلك تمتد السيطرة من القائد العام الى ضابط الصف مسؤول الدورية أو مسـؤول المـوقـع الذي يفـرض عليه واجبه التأكد من حسن أداء أفراده وانتظامهم في واجباتهم المكلفين بها من قبل مسؤوليهم .[1]

ولذا فان كل مسؤول مهما صغُرت درجته أو قلت أهمية العملية التي يقوم بهـا ، عليه أن يتأكد من سيطرته الكاملة على معاونيه ومرؤوسيه مهما قل عددهم ، وعلى المواقف التي تمر بها العمليات المختلفة التي يمارسها .

وسـائل السـيطرة :ـ

يقصد بوسائل السيطرة تلك الطرق التي تساعد القادة أو المسؤولين على التحكم في الأجهزة الشرطية التي يرأسونها على نحو يمكنهم ويطمئنهم على فعالية الأداء وحسن سير العمل في الحدود التي حددتها المستويات المقررة ، وتحقيقه النتائج المحددة .

---

(١) راجع العملية الادارية في الشرطة ، إعداد اللواء نظمي احمد نديم ، والعميد عبد الحميد الوكيل ، والعقيد احمد طلعت سعيد ، والعميد كمال عبده ، والمقدم ناجي شكري .

وتتطلب السيطرة من القائد العام وضع نظام محكم يكفل له التعرف بكل عمق ودقة على كل ما يجري من أعمال بالادارات والمراكز الخاضعة لرئاسته وسيطرته .

وكما لاحظنا سابقاً أن السيطرة تكون أمراً سهلاً في الادارات أو المراكز الصغرى حيث يخضع الأفراد للاشراف الشخصي للقائد فيستطيع أن يراقب ويتابع أعمالهم ويفرض عليهم سيطرته الكاملة . أما الادارات أو المراكز الكبرى (التي تتفرع عنها مخافر مثلا) التي يتسع حجمها وتتداخل فيها المصالح والأعمال وتتشعب ، ويبعد فيها الأفراد عن الرقابة المباشرة للقائد المسؤول فان السيطرة فيها قد تكون على جانب كبير من الصعوبة والتعقيد . وذلك لأن وقت القائد أو المسؤول قد لا يتسع لأن يتولى بنفسه جميع الأعمال الادارية والتنفيذية بإدارته لذا يعمد الى تفويض بعض سلطاته واختصاصاته لمساعديه مع تحميلهم مسؤولية اداء ما يكلفهم به من أعمال . ولذلك يجب عليه أن يدقق في اختيارهم وأن يضع كل منهم في المكان الذي يلائمه حتى يطمئن الى جدارتهم للقيام بأعباء ما يخولهم من الاختصاصات والسلطات والى حسن كفاءتهم في تصريف الأمور وحتى لا تسبب له أخطاؤهم حرجاً لانه في النهاية مسؤول عن نتائجهم اي كانت . كما يجب عليه أن يتابع ويراقب العمل بالأقسام والفروع الخاضعة لرئاسته وأن يداوم التفتيش على أعمالها وأن يكافىء المجدين والمنضبطين من الأفراد ويعاقب المقصرين والمتخاذلين منهم وذلك من أجل السيطرة على الجهاز .

ويرى جون كيني في كتابه تخطيط ادارة الشرطة أن السيطرة في الجهاز الشرطي يكون بعدة وسائل أهمها :ـ

١. السيطرة على التنظيم .
٢. تفويض السلطة .
٣. المسؤولية .
٤. التقارير والمراجعة الداخلية .
٥. الاستخدام الصحيح للطاقة البشرية .

أما اللواء السباعي فيرى أن وسائل السيطرة في جهاز الشرطة تنحصر في الآتي :ـ

١ ـ تفويض السلطة .
٢ ـ وضع الموظف المناسب في المكان المناسب .

٣ ـ الرقابـة .
٤ ـ الجـزاء والمكافـأة .

ونحن نرى أن وسائل السيطرة تنحصر في ثلاثة وسائل فقط هي :ـ

١ = الرقـابة .
٢ = التفتيـش .
٣ = الجـزاء والمكافـأة .

ونكون بذلك قد استثنينا تفويض السلطة ، ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب . باعتبار أن هذين الوسيلتين من الوسائل أو العناصر الجوهرية لعملية التنظيم في الجهاز الشرطي .

فالسيطرة في رأيي بدون تنظيم محكم للجهاز الاداري في الشرطة من الأساس تعتبر عديمة الجدوى أو الفائدة إن لم تكن عديمة الأثر . فالسيطرة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بنوعية التنظيم القائم في الجهاز وفعاليته .

نقاط الاتفاق والاختلاف بين الرقابة والتفتيش :ـ

١ ـ الرقـابـة :ـ

هي الطريقة الفعّالة في متابعة الجهود المبذولة لتنفيذ الأوامر والتعليمات المرسومة لتحقيق الأهداف المعنية .

٢ ـ التفتيـش :ـ هو الاستعراض الدقيق المدعوم بالفحص المباشر للخطط الموضوعة والتعليمات والأوامر التي صدرت .

ومن هذين المعنيين للرقابة والتفتيش ، يتضح لنا أن هناك اتفاق في الهدف الذي يرمي اليه كليهما . الا انهما يختلفان في الآتي :ـ

أولاً : من حيث الأسلوب :ـ

١ ـ الرقابـة :ـ

تعتمد في كثير من الأحوال على المعلومات التي يثبتها المرؤوسين في التقارير الاحصائية اليومية والأسبوعية أو الشهرية التي يرفعونها الى رؤسائهم .

٢ ـ التفتيـش :ـ

يعتمد على المعلومات التي يحصل عليها الرؤساء أنفسهم أو القائمون على عملية التفتيش نتيجة لفحصهم على أعمال مرؤوسيهم .

ثانياً : من حيث الدقة :-

١. أسلوب الرقـابة لا تتوفر فيه الدقة المطلوبة ، لاعتماده على التقارير الواردة من جهات الاختصاص .
٢. أسلوب التفتيش تتوافر فيه الدقة والحياد أكثر من أسلوب الرقابة ، لاعتماده على الواقع الملموس .

ثالثاً : من حيث التكلفة :-

١. الرقابة أقل تكلفة من التفتيش ، حيث أنها لا تتطلب الانتقال الى مواقع العمل المراد مراقبتها ، ويمكن أن يقوم بها المسؤولين وهم داخل مكاتبهم .
٢. التفتيش أكثير تكلفة من الرقابة فهو يتطلب الانتقال الى أماكن العمل التي تكون موضعاً للتفتيش فضـلا عن اجراء بعض الاصلاحات أو التعديلات غير الضرورية من قبل بعض المسؤولين لتجنب الانتقادات التي قد تصدر من الرؤساء القائمين بعملية التفتيش .

الرقابـــة في ادارة الشرطـــة

تعريف الرقـابـة :-

لقـد سبق وان عرفنا الرقابة في أنها (الطريقة الفعّالة في متابعة الجهود المبذولة لتنفيذ الأوامر والتعليمات المرسومة لتحقيق الأهداف المرجوة .

وعُرِّفت من قبل أحد المختصين بالآتي : (الرقابة تقوم على التحقيق مما اذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقواعد المقررة ، أما موضوعها فهو تبيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها » . [١]

ويعـرِّفها البعض بأنها (عملية الكشف عن الانحرافات أياً كان موقعها ، سواء في ذلك الانحرافات عما يجب انجازه أو الانحرافات عن الاجراءات ، والعمل على مواجهتها بالأسلوب الملائم ، حتى تُصحح ، وحتى تظهر مرة أخرى في المستقبل » . [٢]

---

(١) الاستاذ فيول ، راجع مؤلف الدكتور ابراهيم شيحا ـ المرجع السابق ـ ص ٤١٦ .
(٢) راجع مؤلف الدكتور عبد الفتاح حسن ، الادارة العامة صفحة ٢٧٥ والمشار اليه في مؤلف الدكتور شيحا السابق .

والرقابة هي وسيلة من وسائل الادارة وهي السبيل الى معرفة مدى تنفيذ الأعمال طبقاً للخطة الموضوعة .

فالرقابة بجانب اعتبارها وظيفة مراجعة ، بمعنى التحقق من أن كل الأهداف قد تحقق تنفيذها وفقاً للمبادىء والتعليمات والسياسات المتفق عليها ، فانها تعتبر ايضا وظيفة تعمل على اظهار نقاط الضعف وكشف الأخطاء والانحرافات الموجودة بالجهاز حتى يمكن إصلاحها والعمل على تجنبها ومنع تكرارها .

والرقابة وظيفة ادارية مطلوبة في جميع مستويات الادارة ، فهي ليست مقصورة على القادة فقط وانما تمتد الى مستويات الادارة المتوسطة والصغرى وان كانت تختلف من موقع الى آخر تبعاً لاختلاف للسلطات المخولة للمسؤولين في جميع مستويات التنظيم للجهاز .

ويري الباحثين أن أهمية الرقابة تبرز في صلتها الوثيقة بباقي مكونات العملية الادارية فالرقابة لها صلة وثيقة بالتخطيط . فهي وسيلة القادة في التأكد من أن الأهداف قد تحققت ، وان الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريق المرسوم ، وهي أيضاً تكشف للقادة عن العوائق التي تقف ازاء تنفيذ الخطط ، وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو العدول عنها كلياً والأخذ بأحد الخطط البديلة .

وعلى ذلك فالرقابة لا تقوم الا اذا وجدت أهداف وخطط (والرقابة لها صلة بالتنظيم ، فهي التي تكشف للقادة عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لأجهزته الشرطية . وفي مجال التفويض لا يستطيع القادة أو المسؤولين أن يفوضوا واجباتهم أو اختصاصاتهم الا اذا توافرت لديهم وسائل رقابية فعالة لمراجعة النتائج لأن المفوض يظل مسؤولاً عن انجاز المفوض اليه للواجبات والمهام المفوضة . هذا فضلاً عن أن الرقابة تتيح فرصة تقييم المسؤولين في جميع المستويات للتأكد من كفاءتهم .

وللرقابة أيضا صلة بعملية اصدار الأوامر وبعمليات التنسيق والاتصال ، إذ يستطيع القائد أو المسؤول عن طريق الرقابة التعرف على مدى تنفيذ قراراته ومدى فاعليتها ومدى قبولها من جانب أفراد الجهاز ، وهي تمكن القائد أو المسؤول في النهاية من معرفة أوجه القصور أو العجز في التنسيق والخلل الذي يسود عملية الاتصال في الجهاز الشرطي فيعمل على تفاديها وإعادة ترتيبها .

وقد عبّر الاستاذ مارشال ديموك عن أهمية الرقابة قائلاً (انه عن طريق الرقـابـة يتحقق المدير من أن الأهداف تسير نحو التحقيق ، وان التنظيم صالح ، وان الأفراد تتوافر لديهم المهارة ، والنتائج المالية مرضية ، والقيادة فعالة ، والتنسيق يعمل على رفع الازدواج) .

أســـس الرقـابــة :ـ

تقوم عملية الرقابة على ثلاثة أسس هي :ـ

١٠ جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمليات الادارية والتأكد من دقتها وكفاءتها .

٢٠ وضع مقاييس ثابتة لمستويات أداء الأعمال وهي الجهود التي يجب على كل فرد أن يحققها خلال فترة معينة .

٣٠ تحليل الحقـائق والمعلومـات التي تم الحصـول عليهـا ومقـارنتها بالمستويات المقررة .

أغــراض الرقابــة :ـ

تجمل أغراض الرقابة كوسيلة من وسائل السيطرة في ادارة الشرطة بالآتي :ـ

١ ـ التأكد من تنفيذ القوانين واللوائح والنظم المالية .

٢ ـ التثبت من حسن سير الأعمال طبقاً للخطة الموضوعة للسياسة العامة للجهاز .

٣ ـ التأكد من تقديم الخدمات للجميع وبأيسر الاجراءات .

٤ ـ التوجيه والارشاد ، وليس تصيد الأخطاء ورصدها .

٥ ـ اكتشـاف الأخطاء وأوجه القصور والانحرافات في الجهاز ، واتخاذ الاجراءات الكفيلة بعدم تكرارها ، ومؤاخذة المقصرين ومكافأة المجدين والمتفوقين .

٦ ـ التعرف على احتياجات مرافق الجهـاز المختلفة .

التطبيق العملي للرقابة بجهاز الشرطة

تقوم أجهزة الشرطة على أربعة دعائم وهي :ـ

١٠ الدعامـة القانونية .

٢٠ الدعامـة البشريـة .

٣٠ الدعامـة التنظيمية .

٤٠ الدعامـة الماليـة .

ولذلك ترتكز الرقابة على أعمال الجهاز بهذه الدعائم الأربعة فهي على التوالي :ـ

١ ـ الرقـابة القانونية .
٢ ـ الرقابـة البشريـة .
٣ ـ الرقابـة التنظيمية .
٤ ـ الرقابـة المـالية .

اولاً : الرقابـة القانونية :ـ

الرقـابة القانونية لجهاز الشرطة ، هي الاطار القانوني لهيئة الشرطة ، ويتمثل ذلك في دستور الدولة والقوانين الاتحادية والمحلية المنظمة لهذا الشأن ونخص بالذكر منها قانون الاجراءات الجزائية وقانون الشرطة والأمن العام وتعديلاته وملحقاته ولوائحه التنفيذية .[1]

فالقوانين والأنظمة واللوائح المشار اليها اعلاه هي التي تحدد شكل قوة الشرطة ، واهدافها ومسؤولياتها ، وطريقة الالتحاق بها وما تقوم به من تدابير وأعمال للوصول الى أهدافها ، كل ذلك في حدود القانون وتكون الرقابة على ذلك من جميع القادة والرؤساء المسؤولين من ضباط الشرطة كل في مجال اختصاصه وذلك وفقاً للتنظيم العام للجهاز .

ثانياً : الرقابة البشرية :ـ

ان الاعداد الدقيق للقوى البشرية التي تتمثل في قوات الشرطة من ضباط وضبـاط صف وأفـراد ومستخدمين وفنيين ، يوجب أن يتولى الاشراف على انتـظام وانضبـاط افـراد هيئة الشرطة قادة مؤهلين لكي يقوموا على تنفيذ السياسة العامة للجهاز لتحقيق الأهداف المرسومة بفعالية واقتدار .

ثالثاً : الرقابة التنظيمية :ـ

ان استخـدام الوسائل العملية الحديثة لتنظيم العمل ، وتوزيع الأعباء والاختصاصات ، هي الأسلوب الأمثل الذي يكفل قيام جهاز الشرطة بالمهام والمسـؤوليـات الموكلة اليه على أكمل وجه ، فهذه المهام تتمثل وتنحصر في الجهـود التي تبذل للمحافظة على النظام والأمن العام ، ومحاربة الجريمة والفساد ، والفوضى منعاً وضبطاً .

---

(١) راجـع قانون الشرطة الاتحادي رقم (١٢) لسنة ١٩٧٦ وقانون شرطة دبي لسنة ١٩٦٦ ولائحته التنفيذية رقم (١) لسنة ١٩٨٤م .

وتولى الرقابة على ذلك الأجهزة المخصصة لهذه الغاية بالقوة ، مع مراعاة التنسيق وعدم التدخل في الاختصاصات والمسؤوليات المفوضة لكل جهة .[1]

رابعاً : الرقابة المالية :ـ

الميزانية السنوية التي تخصص لوزارة الداخلية أو لقوة الشرطة والتي تكفل سير ادارتها وأعمالها والقيام بمسؤولياتها وتحقيق أهدافها . تتولى الاشراف عليها ادارة الشؤون المالية بالجهاز ، فهي تقوم بالرقابة على الاحتياجات والرصد ، والصرف على الجهاز وفقاً للبنود المعتمدة في الميزانية وتتقيد بالأحكام العامة للنظام المالي للقوة وذلك ضماناً لسلامة المعاملات والصرف المالي وذلك بالطبع تحت إشراف وسيطرة القائد العام للشرطة .

الخـــلاصـــة :ـ

ينظر البعض للرقابة بجانبها السلبي على انها عمل من أعمال الادارة غير المرغوب فيها ، وذلك لأنها وسيلة لمراقبة أعمالهم وكاشفة لأخطائهم وتعمل على بيان أوجه قصورهم .

فلذلك وجب على القادة والمسؤولين أن يدركوا أن النجاح في أعمال الرقابة يتطلب قدراً كبيراً من الحكمة والفطنة والسياسة حيث أن المبالغة والمغالاة والاكثار من هذه العملية قد يؤدي الى السلبية والجمود ، كما نشير الى خطورة عدم وجودها أو فعاليتها أو التهاون فيها . فعلى القادة اتباع سياسة لا إفراط ولا تفريط في هذه العملية الحساسة .

التفتيـــــش

تعـريف التفتيـش :ـ

يعرف التفتيش وكما ذكرنا سابقاً في معرض حديثنا عن الرقابة على أنه (الاستعـراض الدقيق المدعـوم بالفحص المبـاشر للخـطط المـوضـوعة ، والتعليمات والأوامر التي صدرت .

ويعـرفـه أحـد المهتمـين بعلوم الشرطة على أنـه (الفحص والتحقيق الدقيقـان ، والاستعراض والاختبار الشاملان للبحث عن الحقائق المتعلقة بالعمل عن طريق الملاحظة البسيطة أو بفحص السجلات والاحصاءات وتحليلها [2] .

---

(١) يراجع في هذا الشأن البناء التنظيمي لوزارة الداخلية والبناء التنظيمي لقوة شرطة دبي .

(٢) راجع اللواء السباعي ، المرجع السابق .

وكما ذكرنا سابقاً ان معظم خدمات الشرطة تؤدى أداءاً شخصياً ، والحكم على جهاز الشرطة برمته مرهون بأداء أفراده وفعاليتهم تجاه أفراد الجمهور ، ولذلك فانه بواسطة الفحص العميق والشامل لأعمال أفراد جهاز الشرطة ورصد نتائجها ودراسة أسباب نجاحهم أو إخفاقهم في أداء واجباتهم أو في تحقيق ما يسعون اليه من أهداف ، يمكن التعرف من خلالها على الأحوال الجارية بالجهاز ومدى تقدير الرأي العام لما يقوم به هذه الجهاز من خدمات .

ولما كان رجال الشرطة عرضة لنزوات البشر كغيرهم من الناس فلا بد من التفتيش عليهم من فترة لأخرى .

وبذلك يمكن تصحيح الأخطاء قبل أن تستفحل وتتعقد ، ومعالجة جوانب الضعف بتعديل الاجراءات والتعليمات بل هناك ما هو أهم من ذلك وهو الأثر النفسي للتفتيش على من يعرفون أن عملهم يتعرض للنقد الهادف فيبذلون جهوداً كبيرة ويكونون أقل ميلاً للاهمال والخطأ وسوء التقدير ، كذلك يرفع التفتيش من الروح المعنوية ، لأن الأفراد يتوقعون أن يحصلوا على تقدير طيب لأعمالهم الجيدة .

الغرض من التفتيش في ادارة الشرطة :ـ

إن الغرض أو الأغراض من التفتيش كوسيلة من وسائل السيطرة في ادارة الشرطة تتمثل في الآتي إجمالاً :ـ

١. وسيلة لمراقبة أجهزة الشرطة في القيام بواجبها .
٢. التأكد والتحقق من كفاءة العاملين في تأدية الخدمات .
٣. تعقب ومتابعة نتائج النجاح أو الفشل في تأدية الخدمات وكفاءة الأجهزة والعاملين فيها ، مع سرعة تصحيح المسار في حالة الفشل وتدعيمه في حالة النجاح .
٤. ترشيد الأفراد وتوجيههم الى الطريق السليم .
٥. رفع الروح المعنوية للعاملين منعاً للإحباط وعدم الاكتراث والاهمال دفعاً لمزيد في معدل الأداء كمّاً وكيفاً .

انواع التفتيش في ادارة الشرطة :ـ

يقسم التفتيش في الشرطة كوسيلة من وسائل السيطرة وكوسيلة مُثلى للرقابة ـ يقسم وفق معيارين هما :ـ

١ - التفتيش من حيث الوقت (الذي يجري فيه).
٢ - التفتيش من حيث الصفة (صفة القائم به) .

أولًا : التفتيش من حيث الوقت (الوقت الذي يُجرى فيه) :-

ينقسم الوقت الذي يجري فيه الى نوعين هما :-
١ - تفتيش دوري .
٢ - تفتيش مفاجيء .

أ - التفتيش الدوري :-

وهو التفتيش الذي يجري في موعد محدد سلفاً قبل القيام به وحتى تكون هنالك فترة كافية للأفراد بالجهاز للقيام بتجهيز أعمالهم وانفسهم قبل التفتيش .

أي أن (التفتيش الدوري) هو الذي يعرف الأشخاص الذين يشملهم التفتيش موعده مسبقاً . والغرض منه اعطاء المرؤوسين فرصة مناسبة لانجاز ما لديهم من أعمال لتنظيمها وترتيبها .

ب - التفتيش المفاجيء

وهو التفتيش الذي يجري في أوقات متغيرة وغير معروفة مسبقاً للتأكد من حسن سير الأعمال وانتظام الأفراد في مواعيد الحضور والانصراف ، وعدم تأخير انجاز الأعمال . أي هو التفتيش الذي يجري دون سابق علم عند الأشخاص أو الجهات المراد التفتيش عليها أو عليهم . ومن مميزات هذا النوع من التفتيش ، التحقق من حسن سير العمل وانتظامه .

ثانياً التفتيش من حيث الصفة (صفة القائم به) :-

ويصنف التفتيش من حيث صفة الشخص أو الأشخاص القائمين به الى نوعين هما :-
أ - تفتيش رئاسي .
ب - تفتيش وظيفي .

أ - التفتيش الرئاسي :-

وهو التفتيش الذي يقوم به الرؤساء المباشرين للتأكد من تأدية الأعمال على الوجه المطلوب . ويجب أن يقوم به هؤلاء الرؤساء دوماً للتأكد من حسن

سير العمل ، وليشعر أفراد الجهاز بأن أعمالهم دائماً موضع إشراف ومتابعة وتفتيش .

ب ـ التفتيش الوظيفي :ـ

وهـو التفتيش الذي يقـوم به أشخاص متخصصـون أو متفرغون لهذا العمـل ، وليست لهم السيطرة على العاملين . حيث ان اشرافهم يكون على الوظيفة فقط لا على الأشخاص الشاغلين لها ، وللواحد منهم أن يثبت نتيجة تفتيشه ، وما يجده من ملاحظات ، وما يعن له من اصلاح ، في تقرير يقدم للقيادة لاتخاذ الاجراءات الكفيلة بتلافي ملاحظات التفتيش .

*** وبمعنى آخر هو تفتيش يسند الى ذوي السلطة على الأفراد الذين يجري التفتيش على اعمال وظائفهم . ولا يشترط أن تتوافر الأقدمية لمن يقومون به على من يجري التفتيش على اعمالهم ومثال ذلك تفتيش اقسام الأجهزة الفنية المتخصصة مثل قسم الحاسب الآلي ، أو تدقيق الحسابات في الأقسام المالية ... الخ .**

مجال التفتيش في ادارة الشرطة :ـ

التفتيش في ادارة الشرطة كوسيلة من وسائل السيطرة وكوسيلة مُثلى في الرقابة التي هي كذلك من وسائل السيطرة في ادارة الشرطة ـ التفتيش يشمل أربع نواحٍ رئيسية هي :ـ

- التفتيش على الأشخاص .
- التفتيش على الأشياء .
- التفتيش على الاجراءات .
- التفتيش على النتائج .

التفتيش على الأشخاص :ـ

ويركز هذا النوع من التفتيش على المظهر العام لأفراد المرتب ـ وللتأكد من نظافة ملابسهم وانضباطهم ، وسلامة أبدانهم ، وقوة شخصياتهم ، وروحهم المعنوية وذلك من خلال ملاحظتهم اثناء قيامهم بواجباتهم وأعمالهم .

التفتيش على الأشياء :ـ

وهـو يبين لنا مدى الحاجة الى إصلاح الأشياء أو تغييرها ، مع مراعاة الدقـة في تطبيق التعليمـات المتصلة بصيـانتها والعناية بها وذلك لضمان صلاحيتها أو عدم تعطلها أثناء العمل ويشمل هذا التفتيش :ـ

- المبــاني والمنشـــآت .
- وســائل النقــل .
- أجهـزة الاتصـــالات .
- الأسلحـــة والذخـيرة .
- الأدوات المكتبية والسجلات .
- التجهيزات الشرطية والعسكرية الأخرى .

التفتيش على الاجراءات :-

ويتحقق ذلك بملاحظة أفراد الشرطة أثناء عملهم للتأكد من دقة تطبيقهم للاجراءات والتعليمات المقررة ، والتوجيهات والارشادات الصادرة .

التفتيش على النتائج :-

ويتم ذلك بتحليل الاحصـــاءات ، ومراجعة التقارير الخاصة بالحوادث ، والوقــوف على اتجـاهات الرأي العام ، ومطابقة النتائج على الأهداف التي حددها التخطيط .

الجــزاء والمكافأة في ادارة الشرطة

من الثـابت والذي لا خلاف عليه ، ان العقاب على الخطأ والمكافأة على التفوق والاجادة ، تستخدم كوسيلة مهمة وفعّالة في السيطرة عند تطبيقات ادارة الشرطة . فالعقاب يهدف الى منع تكرار الأخطاء والانحرافات والتقصير ويعمل على اصلاح العيوب واعطاء العظة والعبرة . أما المكافأة فتهدف الى التفاني والدفع والتوجيه لبذل المزيد من الجهد وتزكية روح الجدية والتفاني لدى الآخرين .

ان الجزاء والمكافأة هما الاجراءات المكملة للرقابة والتفتيش ، إذ بهاتين الوسيلتين الأخيرتين يمكن التعرف على جميع الأحوال المتعلقة بسير العمل في الجهاز ، كما أنهما يكشفان عن الاحتياجات اللازمة لاصلاح ما قد يصيبه من خلل اذا أتت الأعمال بغير النتائج المنتظرة منها . [1]

فإذا اتضح أن هذا الخلل يسببه إهمال الأفراد وتقصيرهم ، فلا سبيل الى إصلاحه إلا بمجازاتهم وبالعكس ان كشفت الرقابة أو التفتيش عن كفاية ممتازة وجب مكافأة صاحبها تقديراً له وتحفيزاً لغيره .

---

(١) راجع اللواء السباعي ، المرجع السابق ، ص ٢٦٥ .

على أنه يجب في كلتا الحالتين منح المكافأة أو توقيع الجزاء بالسرعة الواجبة حتى يكون لهما الأثر الفعال في التشجيع أو التقويم ، وحتى لا ينسى السبب الذي مُنحت من أجله المكافأة أو وقع الجزاء .

الجــــزاء

ويعرف الجزاء بأنه (الاجراء النظامي الذي يتخذ ضد الفرد في حالة اعترافه بالخطأ أو اثباته عليه) والخطأ ـ أي المخالفة نوعان ـ خطأ بسيط ، وخطأ جسيم .

فالخطأ البسيط هو الذي لا يترتب عليه ضرر للمصلحة العامة ، والذي يتعلق عادة بحسن انتظام العمل ، والدقة في ادائه ، وهي أخطاء عادية ولذا فقد رتب له جزاء خفيف ، إذ هو في الواقع تعليمي .

والخطأ الجسيم هو الخطأ العمدي الجسيم أو الذي ينتج عن إهمال الواجب والذي يترتب عليه الاضرار بالجهاز أو بالمصلحة العامة . وهذه الأخطاء غير شائعة ، وهي تشير الى استهتار الفرد ، وتستدعي النظر في أمره بكثير من الحزم .

وتوجد قواعد وعناصر وأسس للجزاء في الشرطة يجب مراعاتها عند توقيع الجزاء ، وذلك حتى يحقق الهدف منه ، ويأتي بالنتيجة المرجوة .

وهذه العناصر والأسس للجزاء المثمر يمكن ايجازها في الآتي :ـ

أن يكون الجزاء سريعاً ، فور ارتكاب الفرد للخطأ ـ وأن يكون عادلاً ، وأن يتناسب الجزاء مع الخطأ ، وأن يكون علناً ، أي يعلن الآخرين .

وسوف نتعرض لهذه العناصر والأسس بالتفصيل في نظام الجزاءات والانضباط .

المكــافــأة

وتعرف المكافأة بأنها (ما يقدم للفرد بنتيجة لجهود ممتازة قام بها أو عمل مجيد قام به) . والمكافأة تنقسم الى قسمين هما :ـ

أ ـ مكافــأة مــادية .

ب ـ مكافــأة معنويــة .

أ ـ المكافـأة المـادية :ـ

وهي ما يقدمه الجهاز لأفراد الشرطة من نقود أو هدايا مادية كالميداليات والساعات والكؤوس وما شابهها .

ب ـ المكافـأة المعنويـة :ـ

ومنها الشكر والتقدير والثناء ونشره في أوامر القوة أو منح الفرد الأنواط والشارات والأوسمة . أو الترقية الى الرتبة التي تلي رتبته ، أو الاشادة به أمام زملائـه في القوة . [1]

---

١) يراجع في هذا الشأن :ـ

١ـ لائحة الشرطة التنفيذية رقم (١) لسنة ١٩٨٤م الصادرة بدبي ، الفصل الخامس الخاص بالترقية .

٢ـ قانون الشرطة والأمن العام لسنة ١٩٧٦م ـ وما جاء على الباب الثالث منه الخاص بالترقية ، الفصل الأول بشأن الاحكام العامة في الترقية ـ الفقرة (ب) في المادة (٣٨) والتي تُقرأ كالآتي :ـ

(استثناء من أحكام الترقية المقررة في هذا القانون يجوز بقرار من القائد بناء على اقتراح اللجنة ترقية الضابط أو صف الضابط أو الشرطي الى الرتبة التي تلي رتبته ، وذلك اذا قام بأعمال أو خدمات ممتازة تستحق التقدير .

راجع المرسوم الاتحادي رقم (٣٦) لسنة ١٩٨٠م في شأن رواتب وعلاوات وبدلات منتسبي القوة والأمن بوزارة الداخلية . وكذلك يراجع القانون الاتحادي رقم (٩) لسنة ١٩٧٨ بشأن منح الانواط والأوسمة والشارات والمطبق بقوة شرطة دبي .

الفصـــل الســـابع

اتخـاذ القــرارات

اتخــاذ القـــرارات

مقدمـــــة :

تتعـاظم أهميــة عمليــة اتخاذ القرارات في العمل الشرطي الذي يسعى لتحقيق أهداف اجتماعية وانسانية وقانونية على درجة كبيرة من الأهمية ، وفي مقـدمتهـا المحـافـظة على النـظام العام واقرار الأمن العام والسكينة والآداب ، وحمـايــة الأرواح والأموال والأعراض ، وتنفيذ القانون ، وكفالة الطمأنينة للمواطنين جميعاً .

وتبرز أهمية عملية اتخاذ القرارات الشرطية عندما يسعى القرار للتوفيق بين مصالح متعارضة ومتشابكة ومعقدة .

فالعمـل الشرطي قد يسعى الى ضبـط مجرم ، وفي الوقت نفسه يسعى للمحـافـظة على أرواح المـواطنـين وحرياتهم ، لتأتي المعادلة الصعبة عند احتجاز أحد المجرمين لعدد من الأبرياء فرارا من قبضة العدالة والقانون ، فيصبح من واجب ضابط الشرطة المحافظة على أرواح الأفراد ، ومن واجبه أيضا القبض على المجرم الهارب ، وهي ما تعرف بالقرارات تحت ضغط ، [1] وهي قرارات يتخذها ضابط الشرطة لمواجهة حالات غير متنبأ بها تهدد الأمن والسكينة وتدعو لسرعة اتخاذ القرار دون تأخير أو تباطؤ ، وتوجب عليه سرعة التفكير واتخاذ قرار مناسب بين التدخل أو عدم التدخل ، ووسيلة التدخل وغيرها من بدائل الحلول المتاحة ، وهي قرارات ينفرد بها العمل الشرطي وحده دون غيره من قرارات المهن الأخرى .

لذلك فان القدرة على اتخاذ القرارات في الشرطة في مقدمة مقومات وعوامل الصــلاحيــة للعمــل كضــابط شرطة . فالعمل الشرطي يرتبط أشد الارتباط بمعالجة مواقف أمنية حادة ، وأي تأخير أو تباطؤ في اتخاذ القرار المناسب قد يؤدي الى عواقب وخيمة .

تعريف القرار في علم الادارة :ـ

يعرف القرار في علم الادارة بأنه « الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في

---

(١) د. عماد حسين عبد الله ، عملية اتخاذ القرار الشرطي ، ١٩٨٦م.

موقف معين [1] وهو عملية المفاضلة بين حلول لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها » . [2]

تعريف القرار في علوم الشرطة :

يعرف القرار في علوم الشرطة بأنه قرار اداري صادر من أحد أعضاء هيئة الشرطة ، في اطار اختصاصه ، يعبر عن اختيار لأفضل البدائل المتاحة لمواجهة حالة قانونية أو واقعة تستوجب تدخل رجل الشرطة ، وتهدف الى حفظ الأمن والنظام العام والآداب ، وحماية الأرواح والأعراض والأموال في اطار مبدأ المشروعية .

ويتضح مما تقدم من تعريفات أن للقرار في علم الادارة ركنان :ـ

- **الركـن الأول** : أن يكون هناك أكثر من بديل متاح تجاه موقف معين .
- **الركن الثـاني** : أن يختـار متخذ القرار وبإدراك أحد البدائل المتاحة لمواجهة الموقف .

فاتخاذ القرار يقع مكان القلب من العملية الادارية ، مثل ما هو بمكان الصدارة وجوهر الانسان وهو نشاط إداري مرتبط بتحديد الأهداف ووضع الخطط ورسم السياسات وحل مشاكل العمل .

الفرق بين مفهوم صنع القرارات واتخاذها :ـ

كثـيراً ما يحـدث خلطاً بين عملية صنع القرارات في الوحدات الادارية واتخاذها ، لذا رأينا من المناسب توضيح الفرق لتفادي ذلك الخلط .

فعملية صنع القرارات عملية جماعية تضامنية ، أي نتاج جهد مشترك ، ذلك أن الواقع العملي أصبح يحتم على الجهاز الاداري إشراك جميع أعضاء الجهاز في المراحل السابقة لاتخاذ القرار ، من اعداد وتحضير وتكوين ، لذلك لا يجوز النظر الى عملية صنع القرارات على انها عملية انفرادية يقوم بها شخصا معينا أيا كان موقعه أو مكانته في الهيكل الاداري للجهاز ، حتى لو كان القرار قد صدر في صورته النهائية من قبل هذا الفرد .

أما اتخاذ القرار فيعني الذي يقوم به القائد أو الرئيس في اصداره للقرار ، أي المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرار .

---

(١) راجع الدكتور عبد الفتاح حسن ـ الادارة العامة ، ص ١٤٦ .
(٢) راجع الدكتور ابراهيم شيحا ـ أصول الادارة العامة ، ص ٣٤١ .

وعلى سبيل المثال : عند ازدياد عدد المراجعين لقسم الفحص الفني بالمرور فيكلف مدير المرور ضابط القسم بدراسة هذه الحالة ، ورفع تقرير بذلك اليه ، متضمناً حلولا وبدائل للنظام الحالي ، فيقوم المدير بدراستها ويستبعد غير الصالح منها ، ويرفعها للقيادة ليقوم القائد باختيار أفضل الحلول ، ويتخذ قراره على ضوئها .

فالفرد مواجه بضرورة اتخاذ قرار ما خلال حياته اليومية الخاصة وفي العمل ، فرداً كان أم جماعة ، في مختلف المجالات والمستويات ، وبالرغم من ان موضوعات وظروف هذه القرارات التي يتخذها الفرد أو الجماعة تختلف ، الا انها جميعاً تحتوي على عناصر مشتركة هي :-

أولاً : ان متخذ القرار يواجه بعدة خيارات فيما يتعلق بالموقف أو المشكلة التي يجابهها .

ثانياً : هناك عدة نتائج محتملة قرينة بما يختاره الفرد من بديل عند اتخاذ القرار .

ثالثاً : على متخذ القرار أن يقدر القيمة او الأهمية التي تتعلق بكل بديل متاح .

خطوات اتخاذ القرار :-

في ضوء ما تقدم يجدر بنا الحديث بشيء من التفصيل عن الخطوات الأساسية لاتخاذ القرار الاداري .

أولاً : وجود مشكلة او ازمة :-

وفي هذه الخطوة تتم دراسة الحالة الكائنة لمواجهة أزمة معينة أو حل مشكلة معينة سواء كانت مشكلة تنظيمية أورقابية مرتبطة بوضع برنامج عمل أو بتحديد اجراءات أو رسم سياسات أو اختيار وتدريب العاملين أو احداث تطوير لأوضاع ادارية أو تنظيمية قائمة أو غير ذلك من المشكلات ، أي ان هذه المرحلة تعني مرحلة تحديد الهدف .

ثانياً : جمع وتحليل وتصنيف المعلومات حول المشكلة او الأزمة :-

بعد تحديد الهدف يتم جمع المعلومات والبيانات حول المشكلة أو الأزمة ومعرفة أسباب حدوثها ، ومدى العلاقة بينها وبين مواقف أو مشكلات أخرى بالجهاز والتنبؤ بآثارها المحتملة والوصول الى قناعة بأن المشكلة أو الأزمة تحتاج الى اتخاذ قرار ، كما يتم في هذه المرحلة التعرف على العوائق الجوهرية

لتحقيق الهدف ، ودراسة العوامل والمتغيرات التي تحيط بالموقف ، وحقيقة فان سلامة وصحة القرار تتحقق باعتماده على حقائق وليس على مجرد انطباعات شخصية لمتخذ القرار ، ويمكن التعرف على المشكلة أو الأزمة وتحديد أبعادها بطريق مباشر اذا ما كانت المشكلة ظاهرة وتواجه الجهاز بصفة مباشرة ، وقد يمكن تحسس المشكلة أو الأزمة في ضوء ظواهر ومؤشرات دالة يستعين بها متخذ القرار في التعرف على المشكلة أو الأزمة ، كذلك يقع على متخذ القرار واجب الاستعانة بذوي الخبرة الفنية أو المتخصصة من داخل الجهاز أو خارجه ، حيث تؤدي هذه الاستعانة الى اظهار أمور قد يكون لها تأثير على اختيار البدائل ، وبصفة عامة يمكن تجميع المعلومات والبيانات اللازمة للاحاطة بالمشكلة أو الأزمة من خلال طرق ووسائل عديدة منها :

- دراسة وتحليل ما تحتويه الملفات والسجلات بالجهاز .
- دراسة وتحليل الاحصائيات سواء التي يعدها الجهاز أو تنشرها أجهزة متخصصة .
- نتائج البحوث والدراسات التي يقوم بها الجهاز أو أجهزة متخصصة .
- الملاحظات الشخصية للمسؤولين بشأن مشاكل أو ظواهر معينة .

وهنا نشير الى أهمية نشر هذه المعلومات والبيانات الملائمة لصناعة القرار على مختلف مراكز اتخاذ القرارات بالجهاز ، لأنه من المتعذر حل مشاكل العمل واتخاذ قرارات بشأنها بدون أساس من المعلومات والبيانات اللازمة كمّاً ونوعاً .

ثالثاً : ايجاد وتحليل وتقييم بدائل الحلول المتاحة :ـ

والمقصود بذلك البحث عن الحلول والمسالك المختلفة لحل المشكلة أو الأزمة القائمة ، وبمعنى آخر تحديد البدائل الممكنة للتصرف والتنبؤ بآثار كل بديل منها ونتائجه ، وحقيقة فان هذه الخطوة هي الخطوة الرئيسية في عملية اتخاذ القرار لأن تحديد حل واحد لا يعني بالضرورة أنه الأفضل والأنسب للمشكلة أو الأزمة ، إذ لا بد من توجيه الاعتبار للحلول والمسارات الأخرى البديلة ، تلي ذلك مرحلة تقييم البدائل المختلفة إذ يلزم تقييم كل بديل منها ، أي وزن النتائج المتوقعة منه في ضوء تحقيق الهدف ، وذلك بتحديد مزايا وعيوب كل بديل من البدائل المتاحة ، ويتم تقييم البدائل المختلفة في ضوء عوامل متعددة مثل :

٠١ إمكانية تنفيذ البديل ومدى اقتصاديته وتحقيقه للنتائج المتوقعة بأقل تكلفة ومجهود .

٠٢ مدى فاعليـة البـديل ، أي تحقيقه لأكثر الأهداف أهمية باستغلال أفضل للموارد والتسهيلات المتاحة .

٠٣ آثار تنفيذ البديل على العمل داخل الجهاز وخارجه .

٠٤ الآثار النفسية والاجتماعية للبديل ، أي مدى انعكاساته على أفراد الجهاز الى غير ذلك من العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند تقييم البدائل .

رابعاً : اختيار البديل الأمثل واتخاذ القرار :

بعـد اجتيـاز المراحل السابقة نجد أن الفرد محاصراً بقائمة من المزايا والعيوب لمجموعة من البدائل تجعله يقف على مفترق طرق ، وهنا تتوقف عملية الاختيار من بين البدائل المتاحة على أساس درجة الخبرة والمعرفة التي يتمتع بها الفرد ، وشعوره ودوافعه وعاداته ، والضغوط الداخلية والخارجية « أي البيئـة المحيـطة به » التي تمارس عليه والمعلومات الشخصية المتاحة له ، واتجاهات الرأي العام حول المشكلة أو الأزمة ، والبديل المطلوب اختياره هنا هو البديل الذي يمثل أفضل مسار لتحقيق الهدف وحل المشكلة أو الأزمة في ضوء الامكانات والموارد المتاحة ، وهنا يلزم ترتيب البدائل وتحديد أولوياتها حسب أهميتهـا وينبغي أن يضـع صانع القرار في اعتباره جميع البدائل الممكنة ، وهو يستطيع التعرف على هذه البدائل بالطرق الآتية :

١) عن طريق خبراته السابقة في المواقف المماثلة ، كذلك عن طريق مقارنة الحلول التي يتبعهـا غيره من المسـؤولين في الأجهـزة الآخرى ، مع ملاحظة الفوارق التي ترجع الى الظروف المحيطة بكل مسؤول وبكل جهاز .

٢) أن يعمـل متخـذ القـرار بقدر طـاقتـه للوصـول الى بدائل وحلول ابتكارية وفعالة ، وهنا لن يستطيع تحقيق ذلك الا بعد دراسة كافية وشاملة لجميع أبعاد المشكلة ، وعلى هذا النحو يجب الا يكتفي بتقليد ما يفعله غيره ، وإنما يجب أن يكون له في مواجهة الموقف أو المشكلة الراهنة تفكير ذاتي مستقل .

غير أنه يلاحظ اذا كان على متخذ القرار ـ لمواجهة موقف معين ـ أن يدرس

جميـع الحلول الممكنة ، فان مواجهة موقف معين قد يقتضي منه ألا يتخذ قراراً ، فعدم اتخاذه للقرار قد يكون هو ذاته الحل الأمثل .

فمثلاً اذا شغرت احدى الوظائف بالجهاز ، فقد يرى القائد العام أنه من الافضل تركها شاغرة أو الغائها اذا كانت هذه الوظيفة قد أنشئت لأغراض عرضية قد أنهيت .

وتمثل هذه المرحلة أشق المراحل التي يجتازها المسؤول قبل اتخاذ القرار ، وبعد أن يتم تقييم البدائل على الوجه الذي بيناه يبقى القيام بعمليّة التفضيل والاختيـار بينها ، ويتم ذلك بمقارنة البدائل من حيث المزايا والعيوب ، ثم اختيار البديل الأفضل والأحسن طبقاً لما ذكرناه في مرحلة التقييم ، وهكذا فلكل بديل مزاياه وعيوبه ، وعلى المسئول أن يزن كل منها ويختار الحل أو البديل الأمثل .

خامساً : متابعة تنفيذ القرار :ـ

ممـا لا شك فيه أن مرحلة اتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد اختيار أفضل بديل ، بل تنتهي بوضع القرار موضع التنفيذ ، وعند ابلاغ كافة المسؤولين بمحتوياته ، والتأكد بأنهم قبلوا فكرته واستوعبوها ، وعملوا على نقله وتنفيذه بالوجه والدقة المطلوبين ، وذلك ليتسنى للمسؤولين بعد ذلك متابعة آثاره ونتائجه .

فهناك قرارات قد تنقصها بعض النواحي الفنية يكشف عنها التنفيذ ، ويتطلب الأمر تعديلها ، ويمكن المتابعة عن طريق الأجهزة الموجودة بالشرطة ، أو عن طريق اتجاهات الرأي العام أو نتائج البحوث والدراسات ... الخ .

كمـا أن هنـاك عدة اعتبـارات يجب وضعهـا عند اتخاذ القرار موضع الاعتبار ، وفي مقدمتها اختيار الوقت المناسب أو بمعنى آخر انتهاز الفرص المناسبة التي يكون فيها للقرار أعمق الأثر وأفضل النتائج من حيث تحقيقه لأهدافه .

فالتـوقيت المنـاسب يعتمـد على القدرة السليمة على استقراء الأحداث والأزمـات ، وتقييمهـا والتنبـؤ بالمستقبل ، كما يؤخذ بعين الاعتبار البيئة الخـارجيـة للأحداث سواء كانت محلية أو دولية ، والظروف التي تمر بها المنطقة والمناسبات الخارجية ، ومدى ارتباط القرار بقرارات أخرى .

ويرى البعض أنه من الضروري عند اتخاذ قرار جديد ، اعداد وتهيئة

البيئة الخارجية والداخلية للعمل لصدور هذا القرار ، ويستلزم ذلك في بعض الأحيـان الاستفادة من وسائل الاعلام في توعية الجمهور وإعلامه بجوهر القرار ، والوقوف على آراء الجمهور واتجاهاتهم . كما يستلزم تهيئة جو العمل الداخلي لتقبل القرار الجديد وتنفيذه ، وقد يتطلب هذا اعلان القرار في مؤتمر صحفي وإبداء الأسباب التي دعت القيادة أو السلطات العليا لاتخاذ مثل هذا القرار ، والغايات المرجوة منه على المدى القريب أو البعيد .

وخير مثال لذلك ما قامت به أجهزة الشرطة المختلفة من حملات لربط حزام الأمان في السيارات وتهيئة أفراد الجمهور عن طريق وسائل الاعلام بأهميته واعدادهم ، قبل صدور مثل هذا القرار بفترة كافية .

فعمليـة اتخـاذ القرار إذن هي عملية اختيار من بدائل متاحة لتحقيق أفضـل النتـائج التي تحقق الهدف ، وهي عملية ادارية متصلة ذات بعد زماني تتعلق بالماضي حيث تتكون المشكلة ، وتتوافر المعلومات وتنشأ الحاجة لاتخـاذ قرار ما بشـإن هذه المشكلة ، وتتصـل بالحاضر حيث تتم دراسة المشكلة والتعرف على البدائل ويتم الاختيار ، ثم تمتد الى المستقبل حيث يتم تنفيذ القرار ، ثم يتابع وتقدم نتائجه وآثاره

أنـواع القـرارات :ـ

هنـاك عدة أنـواع من القرارات الادارية والتنظيمية .. وهي تنقسم الى قسمين رئيسيين :ـ

الأول : يشمل القرار الشخصي والقرار التنظيمي .
الثاني : يشمل القرار الأساسي والقرار الروتيني المبرمج .

فالقرار التنظيمي هو القرار الذي يتعدى تأثيره متخذ القرار وحده ليشمل عدداً من الأشخاص الآخرين ، أو كل الأفراد في جهاز ما .

أما القرار الشخصي فهو القرار الذي يصدره الشخص أو المسؤول أو القـائـد بصفتـه الشخصية وليس باعتباره مسؤولاً عن الجهاز ، أي تلك القرارات المتصلة بتصرفاته الشخصية ، مثل ذلك أن يصدر الشخص قراراً بتخصيص مدة معينـة من اجازته السنوية وقضائها في بلد معين ، ويرى بعض الباحثين أن القرار الشخصي لا يمكن تفويضه لشخص ليتخذه نيابة عن صاحبه ، بينما يمكن تفويض القرار الاداري التنظيمي لينجزه شخص آخـر غير القـادة أو المسـؤولين ، فالقائد أو المسؤول يتخذ يومياً قرارات

شخصيــة تتعلق بأهــداف شخصية كتحديد مكان قضاء إجازته السنوية مثلا ، كما يتخذ قرارات ادارية ليتعدى تأثيرها شخصه ، وتتجه لانجاز مهام وتحقيق أهداف الجهاز .

اما القرارات الأساسية أو الاستراتيجية فهيَ تلك القرارات الحيوية التي حينما تتخذ يكون لها تأثير طويل المدى ، واهمية قصوى في تحقيق أهداف الجهاز ، وهي تتعلق بخطط وسياسات ، كما أنها من الخطورة بمكان إذ ان الخـطأ فيهـا قد يؤثـر على مستقبل الجهاز ، ويقف عقبة في سبيل تحقيق اهـدافـه . تتميـز مثـل هذه القرارات بصعوبة تحديد مشكلاتها وغموض اهـدافهـا ، إذ انهـا تتعلق برسم الأهـداف والسيـاسات ، ومن الصعب إخضاعها لمعايير العقلانية المطلقة نسبة لتأثير البيئة الخارجية ، كما أنها تحتاج الى وقت كبير وجهد فعال وامكانيات مميزة لتقصي كل الظروف المحيطة بها .

اما القرارات الروتينية فهي تلك القرارات المتكررة التي تتخذ يومياً لتسيير العمـل وفقاً لأسس وضوابط محددة وهذا النوع يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها الرؤساء والمعلومات المتوفرة لديهم ، ويتم اتخاذ القرار عادة تبعا لذلك بطريقة فورية .

ويرى البعض أن مثل هذه القرارات الروتينية قابلة للبرمجة داخل الجهاز توفيراً للوقت والجهد . وهي تبرمج بين السيطرة على الأداء عن طريق وضع اجراءات وضوابط تحكم العمل ، ووضع أسس الطريق التي تدعو لمثل هذه البرمجة .. والاجراءات الروتينية هي :ـ

١ ـ الاقتصاد في الوقت والجهد والمال .
٢ ـ تضييق فرص المجازفة وتقليل الأخطاء .
٣ ـ التنسيق والرقابة بضمان سير العمليات وفقاً لاجراءات محددة ومدروسة .

ان مدارس الفكر الاداري بمختلف اتجاهاتها النظرية التي عالجت عملية اتخاذ القرار ، هدفت جميعها للوصول الى أفضل القرارات التي تحقق أفضل النتائج . الا انها اختلفت على الأسس والمعايير لتحديد الخيارات وانتقاء البدائل .

ونستطيع من مجمل ما سبق استخلاص بعض عناصر القرار الاداري الفعال وأفضل القرارات :ـ

أولاً : ان افضل القرارات هى تلك التي لا تتخذ بطريق العشوائية والانفعال ، وإنما على ضوء الحقائق الموضوعية والموضوعات المتعلقة بالمشكلة ، وتُبنى على توقعات نتائج تؤدي الى تحقيق الهدف بأقل قدر من التكلفة والوقت والجهد تلبية للاحتياجات الناشئة من ضرورة اتخاذ القرار .

ثانياً : القرارات الواقعية التي تتخذ في الحسبان الموارد المادية والبشرية المتاحة والمتوقعة عن اتخاذ القرار .

ثالثاً : القرارات التي تتسم بالمشاركة والمساندة والالتزام من جانب الأفراد بالجهاز مما يحفزهم لتبنيها وتنفيذها .

الجراة والتردد في اتخاذ القرارات :ـ

مما لا شك فيه أن العمل الشرطي والأمني يختلف عن أي عمل آخر روتيني فعمل الشرطة حافل بالمفاجآت والتصرفات غير المتوقعة من الخارجين عن القانون فهو عمل متجدد ومتطور بتطور العصر فمجرم اليوم لم يعد كمجرم الأمس ولذلك رجال الشرطة مطالبين أكثر من غيرهم بسرعة تدارك الأزمات والمشاكل التي تواجه الجهاز تنظيمياً والمجتمع امنياً .

فالجراة في اتخاذ القرار أمر مطلوب ولازم إذ كثير ما تقتضي بعض المواقف المؤثرة على سير العمل سرعة المواجهة واتخاذ قرارات حاسمة بشأنها .

فالجراة لا تعني اتخاذ القرارات العشوائية غير المدروسة وانما تعني سرعة مواجهة المواقف وحسم الأمور بقرارات مدروسة ومؤثرة ولذلك يرى المهتمون بدراسة علم الادارة [1] بوجوب الابتعاد كلياً عن ظاهرة التردد في إصدار القرارات التي انتشرت في بعض الأجهزة فأدت الى خلق نوع من الفوضى والتسيب في هذه الأجهزة الذي أقعدها عن تحقيق أهدافها والوصول الى غاياتها المنشودة ، وترجع ظاهرة تردد المسؤولين في اتخاذ القرارات الى اعتبارات خاصة ترجع الى الآتي :ـ

١ ـ عدم الكفاءة ونقص التدريب وضيْق الأفق بالنسبة لبعض المسؤولين الأمر الذي يجعلهم عاجزين في النهاية عن معرفة البدائل أو تقييمها ومعرفة العيوب والمزايا لكل بديل .

---

(١) أصول الادارة العامة للدكتور ابراهيم شيحا .

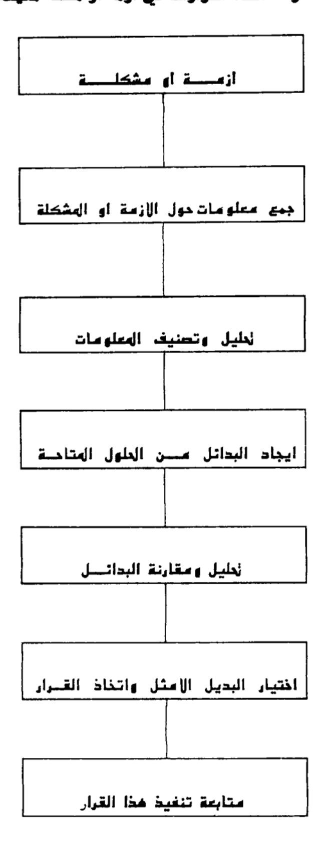
٠٢ نقص الخبرة وحداثة المسؤول بالعمل ، الأمر الذي يجعله ميالاً الى تأجيل إصدار القرار عسى أن تستجد بعض الظروف التي قد تعفيه نهائيا عن عبء اصدارها .

٠٣ الغموض وعدم وضوح الاختصاصات والسلطات ، فقد تكون اللوائح والأوامر والتعليمات والنظم بالنسبة لعملية التفويض للسلطة والاختصاصات غير واضحة أو غامضة بالنسبة لمتخذ القرار الأمر الذي يترتب عليه في أغلب الأحيان التردد والاحجام في اتخاذ الكثير من القرارات أو تفادي المسألة برمتها .

٠٤ الخوف من المسؤوليات الناتجة عن اتخاذ القرار ، ويرجع ذلك الى ظروف شخصية وعدم اعتياد المسؤول على تحمل المسؤولية منذ الصغر ، وقد يرجع ذلك أيضا الى كثرة التنقلات والمساءلات أو العقوبات التأديبية مما يجعل المسؤول يتردد في اصدار قراراته ويفضل أن يشترك معه غيره من رؤسائه في اصدارها متى تتوزع المسؤولية وتشيع بينهم .

٠٥ عنصر الزمن ، قد يكون الوقت لدى المسؤول غير كاف أو ضيق فلا يستطيع الإلمام والاحاطة بالبيانات والمعلومات اللازمة لدراستها وتقييمها لاختيار البدائل المتاحة لديه حتى يتسنى له اختيار البديل الأنسب أو الملائم . وعليه يتردد في اتخاذ القرار .

خطوات اتخاذ القرارات في أزمة أو مشكلة معينة



القســم الثــاني

ادارة الافراد في الشرطة

ويشمـــل :

المقدمـــــــة :-

ادارة الأفراد في الشرطـة

إدارة الأفـراد في الشرطـة

مقدمـــة :

من الثـوابت أن الأفـراد هم العنصر الرئيسي في تكـوين الدولة ومحور ارتكازها ، لأن الدولة في حقيقتها ليست سوى الأفراد الذين يعملون باسمها ولحسابها في كل ما تضطلع به من أعباء ومسؤوليات وما تباشره من نشاط .

فالدولة لا تستطيع أن تحول رغبات وطلبات أفرادها الى أعمال في الواقع ، ولا تستطيع كذلك متابعة هذه الأعمال الا عن طريق الأفراد وهؤلاء الأفراد هم الذين نطلق عليهم اسم الموظفين العموميين (أي الحكوميين) ، ورجال الشرطة كغيرهم من الموظفين العموميين تقع عليهم حماية أمن الدولة من الداخل وتلبية رغبات مواطنيها ببث الطمأنينة والشعور بالأمن والأمان وترجمته الى واقع ملموس يفرض سيطرته على جميع أرجاء الدولة .

فالدولة اذن هي الموظفين العموميين ، ومن أجل ذلك فان تنظيم شؤون الموظفين في الخدمة المدنية (أو شؤون المراكز والأفراد في الشرطة) يعتبر بلا منازع عنصراً أساسياً في تنظيم الدولة ، وبصفة خاصة في تنظيم جهازها الاداري ، فالدولة بدونهم لا تعتبر دولة بكل المقاييس .

فلـــذلـك ...

تهـدف ادارة الأفـراد الى مسـاعـدة الأجهزة الادارية في الدولة بكافة مستوياتها في الوصول الى أهدافها الرئيسية ، عن طريق اختيار الموظفين أو الأفـراد الأكفـاء والمخلصـين واعـدادهم الاعـداد اللائق لأداء عملهم ثم توجيههم والسيطرة عليهم ورفع معنوياتهم وبث روح التنافس فيهم لضمان الحصول منهم على أكبر قدر مستطاع من الخدمة بكفاية وتفان واتقان وسرعة وبأقل تكلفة وجهد .

مفهـــوم ادارة الأفـــراد

ادارة الشرطة وادارة الأفراد :-

فمن خلال دراستنا السابقة لأصول إدارة الشرطة تناولنا كافة الموضوعات الرئيسية في هذه الدراسة وهي « التخطيط ، والتوجيه ، القيادة والاتصال ، التنظيم والسيطرة واتخاذ القرار ، إلا أن هذه الدراسة بالرغم من أهميتها

البالغة تبقى عديمة الجدوى ان لم تكملها دراسة أخرى تفوقها في الأهمية ، هي دراسة علم ادارة الأفراد . وهـو يقـوم على تنفيذ أصول ادارة الشرطة وتصريف أعمالها وشؤونها أفراداً على درجة عالية من المهارة والكفاءة والخبرة .

فادراة الأفراد تسعى في المقام الأول الى تحسين نوعية العمل واستمراريته في الجهـاز الشرطي حيث تتم مقابلة الحاجات وتقييم الأفراد من خلال عملهم، بل وأصبح الاهتمام بتحسين نوعية العمل وظروفه للأفراد مسؤولية اجتماعية واخلاقية ومعنوية تقع على عاتق المسؤولين في الادارة وتؤثر على أداء الجهاز الشرطي بأكمله .

ويتفق البـاحثـون الاداريـون على ان الادارة الفعالة لادارة الأفراد في الجهـاز الشرطي يكون لها تأثيراً كبيراً على قدرة الجهاز على التطور والنمو والتحديث والازدهار وتحسين الأداء خاصة في عصرنا الحالي . فالواقع ان جهاز الشرطة في أي بلد يُقيّم عن طريق أفراده وكيفية تعاملهم مع الجمهور فالنجاح أو الفشل مرهون بنوعية الخدمة التي يقدمها لهم .

فالجمهور لا يهمه السيطرة أو التخطيط أو التنظيم ... الخ أو أي أسلوب من الأسـاليب الحديثة المتبعة بجهاز الشرطة . ولكن يهمه في المقام الأول الخدمات التي تقدم له من قبل أفرادها فاذا كانت الخدمات ايجابية جيدة وفعالة وخالية من الروتين والبيروقراطية امتدح الناس الجهاز الشرطي وأثنوا عليه وأما اذا كانت الخدمات سلبية وعقيمة ومتردية وفاسدة سخطوا عليه وذموه .

فلذلك وجب على المسؤولين في قيادات الشرطة اذا أرادوا أن يحظوا بتقدير وثقة افراد الجمهور أن يحسنوا اختيار رجال الشرطة الصالحين وأن تتاح لهم الفـرص لتنميـة وتـطويـر ملكاتهم وقدراتهم وخبراتهم بالتدريب المستمر ، وتهيىء لهم السبـل لحيـاة مستقـرة آمنة في ظل نظام يضع قواعدا عادلة للمـرتبات والعلاوات والترقيات والتنقلات والأجازات والجزاءات فضلا عن الاهتمام بالجانب الانساني في حياتهم الوظيفية وفي حياتهم الخاصة وتأمين مستقبلهم بعد انتهاء خدمتهم .

وخلاصة القول نستطيع القول بأن ادارة الأفراد في الشرطة من أبرز وأميز جوانب أصول ادارة الشرطة وذلك بإجماع فقهاء الادارة العامة ، الذين أكدوا

بأن نجاح أية مؤسسة أو جهاز أو منظمة يتوقف على حسن سياستها وكفاءة ادارتها لشؤون أفرادها .

نشــأة ادارة الأفــراد

ان نشأة ادارة الأفراد كعلم مرتبطة بنشأة علم الادارة وبالرغم من أهمية هذا العلم فانه علم حديث ، وقد بدأت الدراسات الجادة في هذا العلم (علم الادارة) في بداية هذا القرن حيث ان هذا العلم لم يكن معروفاً بالصورة الموجود عليها حالياً ، ولقد تطور هذا العلم تطوراً هائلاً خلال الأربعون سنة الماضية وكثرت فيه الدراسات والبحوث وخاصة بعد الحرب العالمية الأولى والثانية وبعد ان ازدادت مشكلات الادارة بسبب نقص الرجال والموارد في جميع الدول المتقدمة .

ولقد كانت الولايات المتحدة هي الدولة الرائدة في مجال دراسات علم الادارة العامة فقد بدأت فيها الدراسات والبحوث بصورة جادة وعلمية أثرت في هذا المجال .

وعليه إيجازاً فقد مرت ادارة شؤون الأفراد والتي نحن بصدد دراستها الآن بثلاث مراحل من حيث اتجاهات دراستها وأساليب ممارستها وهي :-

١. مرحلة محاربة المحاباة :-

وتتمثل هذه المرحلة في الحركات الأولى للاصلاح الوظيفي الداعية الى ابعاد المحسوبية والنفوذ الشخصي والسياسي المفسد للوظيفة العامة والمضعف لكفاءتها ومحاربة الفساد الاداري بكافة أشكاله .

وذلك عن طريق شغل الوظائف العامة بامتحانات عامة تجريها أجهزة مركزية لشؤون الموظفين تتوافر لها ضمانات الحياد والاستقلال .

٢. مرحلة تحقيق الكفاية :-

وفي هذه المرحلة تأثرت ادارة شؤون الموظفين بحركة الادارة العلمية والسياسة الادارية وذلك بالتزام الأصول العلمية والأساليب الفنية الايجابية في التنمية الادارية لتحقيق الكفاية وهو ما تجلى في الأخذ بتحليل الوظائف وتصنيفها وتنويع امتحانات التوظيف وفق طبيعة العمل في مختلف الوظائف ، وتدريب الأفراد على أفضل أساليب الانجاز وتقويم الأداء .

٠٣ مرحلة العلاقات الانسانية :ـ

وتعكس هذه المرحلة حركة التطوير الانساني للادارة والتي عنيت بدراسة وتقمص دوافع سلوك العاملين والأخذ بأساليب السلوك الاداري أو الوظيفي السوي والاستزادة من الحوافز الانسانية والاجتماعية والاهتمام برفع الروح المعنوية للموظفين وتنمية القيادة الادارية وأساليبها الادارية ومهاراتها السلوكية

وهذا هو التطور الطبيعي لشؤون الأفراد في جميع أنحاء العالم ، وان كان لا يزال في مراحله الأولى في الدول النامية والمتخلفة .

تعـريف ادارة الأفراد

لقد عرف أحد علماء (الادارة العامة) ادارة الأفراد بالآتي :ـ

« ان ادارة الأفـراد هي مجمـوعـة القواعد والأساليب الخاصة بتنظيم ومعاملة العاملين حيث يمكن الحصول على قصارى امكانات كل فرد وطاقاته وقدرته بما يحقق كفاءة الأداء للفرد والجماعة وبالتالي يقدمون لعملهم المزايا وأعظم النتائج .

ويستخلص من هذا التعريف العناصر الآتية :ـ

٠١ ان ادارة الأفـراد تقـوم على عدد من المبـادىء والقواعد والأساليب الخاصة بالتعامل مع العاملين وهي بذلك تتضمن المهارة جنباً الى جنب مع الأسس والقواعد العلمية والانسانية .

٠٢ تقوم ادارة الأفراد على مبدأ مساعدة العاملين على استخدام قدراتهم بأقصى طاقة ممكنة .

٠٣ تقوم ادارة الأفراد على أساس التعامل مع الأفراد كبشر أو كأعضاء في جماعة تسعى الى هدف مشترك مما يجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم من قدرات .

ويستخـدم مصـطلح ادارة الأفـراد عادة للدلالة على النشاط الاداري الخـاص بتصريف شؤون الأفـراد والذي يقوم به القائد العام ومساعدوه بقصـد تفـوقهم في ادائهم لواجبـاتهم بهـدف تحقيق السياسات المرسومة للجهـاز . وتنطوي تحت مدلول المصطلح وفقاً لهذا المعنى جميع العمليات المتعلقـة بشؤون الأفراد وهي رحلة الفرد بالجهاز منذ اختياره أو التحاقه بالعمـل حتى تاريـخ انقطاع صلته به نهائيا . سواء بالوفاة أو الفصل أو

التقاعد أو الاستقالة . وتتضمن هده الرحلة كذلك عملية ترشيحه واختياره وتدريبه وترقياته وتنقلاته وتأديبه واجازاته وتقييمه ... الخ .

فالهـدف الرئيسي لهذا المصطلح اذن هو ضمان تفوق الأفراد وتفانيهم واخلاصهم للأعمال التي يكلفون بها .

ومن أهم هذه الأُسس والقواعد التي تقوم عليها سياسة ادارة الأفراد ما يأتي :ـ

١ ـ نظـــام التوظيف .
٢ ـ نظام ترتيب الوظائف .
٣ ـ نظام الأجور والرواتب والحوافز .
٤ ـ نظام تنمية الكفاية الوظيفية (التدريب) .
٥ ـ نظـــام الترقيات .
٦ ـ نظـام الاجـازات .
٧ ـ تقويم الأداء الوظيفي (التقارير) .
٨ ـ التنقـــــــلات .
٩ ـ نظام الجزاءات (الانضباط) .
١٠ـ انهاء الخدمة .

وسوف نتناول هذه الأُسس في الفصول القادمة وفقاً لقواعد وأُسس علم ادارة الأفراد .

الفصــل الاول

نظـــام التـــوظيف

نظـــام التـــوظيف

تعـريف التـوظيف :ـ

التـوظيف هو العملية المتعلقة بهيئة القوى البشرية التي تعمل بالجهاز الشرطي وطريقـة ادارتهـا ، وهي تشمـل جميـع شؤون الأفـراد العاملين والاجراءات التي تتخذ في تعيينهم ، وطريقة التعامل معهم .

ومن التعريف السابق يتضح ان التوظيف يعني تدبير الأفراد القديرين على النهوض بالنشاط البشري الجماعي على خير وجه ، ولاصطلاح التوظيف معنيـان أحـدهمـا عام ويشمـل كافة الموظفين من تعيين وتدريب ومرتبات واجـازات وتأديب ... الخ ، والخاص بمعنى شغل الوظائف الشاغرة سواء بالتعيين أو الترقية أو النقل أو الندب أو الاعارة .

ويستهـدف التوظيف كوظيفة أساسية من وظائف ادارة الأفراد ، توفير الأفراد اللازمين للجهاز بالنوعيات ، وبالأعداد المطلوبة على ضوء الاحتياجات المخطط لها للعمل بالقوة .

وتمتـد أبعـاد هذه الوظيفة لتشمل استقطاب مرشحين محتملين لشغل الوظائف الشاغرة

المبادىء الرئيسية في شغل الوظائف بالشرطة :ـ

أن من أهم الخطوات في التوظيف اجتذاب أفضل العناصر من العاملين لشغل الوظائف على أسس سليمة ولتزويد الجهاز بأكفأ العناصر وتحرص القيادة العامة للشرطة على التزام المبادىء الثلاثة في شغل وظائفها .

أولاً : مبدأ المساواة :ـ

لكي يتم اختيار أفضل العناصر الى جهاز الشرطة والأمن العام وجب على المسـؤولين أن يعملوا على اتـاحـة الفرصة لسائر المواطنين بالتقدم لشغل الوظائف دون تمييـز طبقي أو عرقي أو اجتمـاعي يكـون من شأنـه خلق بروقراطية منفصلة عن الجمهور متعالية عليه ومعوقة لمصـالحه تعتبر نفسها حاكمتـه لا خادمته ، والشرطة كما هو معروف جهاز خدمات شعاره الدائم « الشرطة في خدمة الجمهور » ، ولمبدأ المساواة في الاختيار عناصر رئيسية نوجزها في الآتي :

١ ـ الاعـــلان :ـ

ويقتضي ذلك الاعلان والنشر بشتى وسائل الاعلان المعروفة في الدولة . والاعلان يجب أن يكون بطريقة مبسطة وواضحة وسهل الالفاظ ويشتمل على جميع البيانات المطلوبة وطبيعة العمل وكذلك المميزات التي سوف يحصل عليها شاغل الوظيفة ، كما يجب أن تكون شروط شغلها عامة ومجردة وأن يراعي التوقيت المناسب بين الاعلان وقفل باب الطلبات حتى يتم التأكد بأن الاعلان قد علم به معظم أفراد الجمهور .

٢ ـ الترغيب :ـ

والترغيب كما هو معروف يحتوي على عنصرين مادي وأدبي ، فالمادي يمكن أن يذكر في الاعلان على الصحف والمجلات فهو يوضح الدرجة التي سوف يبدأ بها المتقدم للوظيفة والمميزات المادية الأخرى التي سوف يحصل عليها من سكن وسيارة و ... الخ .

أما الترغيب المعنوي فقد يتمثل في الضمانات التي ينص عليها القانون لشاغلي هذه الوظائف ولكن في العادة لا تذكر هذه الضمانات في الاعلانات نظراً لضيق الحيز في الصحف أو المجلات الذي يخصص لهذه الغاية .

ولكن في رأيي أن الترغيب الأكثر جدوى هو ما نشاهده في الوسائل المرئية من سينما ، تلفزيون والتي تركز على الأعمال التي يؤديها المرشحين للوظائف في سلك الشرطة ، من عروض للكلاب البوليسية وانتقال الخبراء الى مكان الجريمة بكافة الوسائل (سيارات ، طائرات ، طرادات ، موتورسيكل ، خيل ... الخ) وتفحصهم لمكان الحادث كل في مجال اختصاصه ، وكذلك عند اختيار الضباط وضباط الصف والأفراد عرض أفلام عن النشاط الذي يؤديه هؤلاء الطلاب بمراكز التدريب والكليات ... الخ .

فعندما تعرض هذه الأنشطة على المشاهد بصورة مشوقة وواضحة وبعيدة عن المغالاة قد يتطلع كل من يأنس في نفسه الكفاءة الى الانخراط في سلك الشرطة ، وبذلك نكون قد حققنا الغاية المنشودة وهي اجتذاب أفضل العناصر الى القوة .

ثانياً : مبدأ الجدارة :ـ

ويعني اختيار العاملين للعمل والاحتفاظ بهم على أساس الصلاحية وحدها ويتجه مبدأ الجدارة في التوظيف بولاء الأفراد نحو الدولة وصالحها العام

بعكس نظام المحاباة الذي كان ينحرف بولاء الأفراد نحو الصالح الشخصي والخاص على حساب الصالح العام .

اقترن ظهور نظام الجدارة بامتحانات التوظيف التي يعلن عنها لسائر المواطنين التي تنطبق عليهم الشروط ويدخلونها على قدم المساواة ، وكان دور هذه الامتحانات في بادىء الأمر سلبياً إذ اقتصر على استبعاد النفوذ الشخصي في ميدان الوظيفة العامة ، ثم تطورت رسالتها فيما بعد على نحو ايجابي إذ استهدفت الكشف والحصول على أكفأ العناصر لشغل الوظائف العامة مما اقتضى تنويع هذه الامتحانات بما يحقق هذه المهمة على نحو فعّال ومثمر .

ومن أهم عناصر هذا المبدأ ـ الترشيح والاختيار : فالترشيح قد يوفر لك اكبر عدد ممكن من الأفراد الراغبين في الوظيفة المعلن عنها بعد تطابق الشروط عليهم واجتيازهم للاختبارات المحددة من جهات الاختصاص .

اما الاختيار فهو اجتذاب أفضل العناصر الموجودة في صفوف المرشحين بعد اجتيازهم المقابلات ، وتعني باختصار اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب ، ويتم ذلك بالأسلوب الأتي :ـ

أسس الترشيح للعمل وفقاً لمبدا الجدارة : تفضل بعض الجهات الادارية الاتصال رأسا بالجهة التي يعمل بها المتقدم للوظيفة من قبل لاستيفاء بيانات ومعلومات عنه وهذا بالطبع اذا كان يعمل من قبل أما اذا لم يكن كذلك فتقوم بعض الجهات بالتحري عن المرشح للوظيفة في أماكن دراسته أو مكان اقامته لشغل بعض الوظائف الحساسة وهذه بالطبع ليست قاعدة ثابتة ولكن يجوز الاستعانة بها عند الضرورة . فالاتصال يتم بأحد الأساليب الآتية :ـ

الأسلوب الأول :ـ

ارسال كتاب عادي الى المسؤولين بالجهة التي كان يعمل بها المرشح يحدد به نوع الوظيفة التي تقدم الشخص لشغلها ويطلب منهم الافادة عن مدى صلاحية الشخص وملاءمته لشغلها من واقع خبرته وتاريخه الوظيفي السابق .

الاسلوب الثـــاني :ـ

ارســال نموذج استعلام الى الجهة التي كان يعمل بها المرشح يتضمن

عدداً من الأسئلة الموجهة ويطلب منهم الاجابة عليها . مثال ذلك :ـ

٠١ تاريخ بدء المرشح العمل بخدمةتلك الجهة وتاريخ ترك الخدمة .
٠٢ سبب تركه الخدمـــة .
٠٣ المهام والواجبات والمسؤوليات التي كانت على عاتقه .
٠٤ السيرة والسلوك الوظيفي خلال هذه الفترة وبصفة خاصة تعاونه مع زملائه ومرؤوسيه واطاعته لرؤسائه في العمل .
٠٥ ايجابياته وسلبياته وسلوكه الشخصي ومدى امكانية الاعتماد عليه .
٠٦ صحة البيانات التي أوضحها في طلب التوظيف واذا كانت غير ذلك فما هو الصحيح منها .

أسس الأختبارات كعنصر من عناصر الترشيح : يرى الخبراء بأن هنـاك صورا مختلفة للاختبارات وهي الاختبار التحريري ، والاختبار العملي ، والاختبار الشخصي أو الشفوي وهو ما يعرف عادة بالمقابلة (INTERVIEW) واختيار أي نوع من هذه الاختبارات يتوقف على متطلبات الوظيفة وشروط شغلها ، فهذه تحدد وتوجه عملية الترشيح أو الاختبار لاحقاً .

١ ـ الاختبار التحريري :ـ

يجري هذا النوع من الاختبارات على سبيل المثال باعطاء المتقدم للوظيفة ورقة تتضمن عدداً من الأسئلة ويطلب منه الاجابة عليها .

وقد يأخذ هذا الاختبار شكل المقال بمعنى أن يترك للشخص حرية التعبير عن نفسه بالصورة والكيفية التي يراها دون الزامه بإطار أو أسلوب معين للإجابة . فهذا النوع له أهمية كبيرة حيث يقيس قدرة الشخص على التعبير عن ذاته ومن واقع اسلوبه وتنظيمه لنقاط المناقشة والترتيب المنطقي لأفكاره وقدرته على تحليل الآراء المختلفة ومقارنتها وأخيراً رأيه الشخصي فيما طرح . ففي هذا الأسلوب تظهر شخصية الفرد من بين السطور . ولكن يؤخذ على هذا النـوع من الاختبـارات صعـوبة تصحيحها واختلاف التقديرات من مصحح لآخر لعدم وجود ضوابط محددة تقاس بها الاجابات الحرة .

وقـد يأخذ الاختبار التحريري شكل الأسئلة التي تكون الاجابة عليها قصيرة وتعرف عند الفقهاء بالاختبارات الموضوعية وفيها لا يتوقع من المتقدم

سوى إجابة واحدة صحيحة . ولكن يؤخذ على هذا النوع من الاختبارات عدم الكشف عن النواحي التي تكشف عنها اختبارات المقال .

وقد تكون الاختبارات الموضوعية بأشكال متعددة نذكر منها الآتي :ـ

أ ـ أسئلة الصواب والخطا :ـ

وفيها تتضمن ورقة الأسئلة عدداً من الجمل أو العبارات بعضها صحيح والآخر خاطىء ، ويُطلب من المرشح أن يضع علامة (صح ✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (خطأ X) أمام العبارة الخاطئة . ومثال ذلك : عاصمة الولايات المتحدة نيويورك (X) أو عاصمة المملكة المغربية الرباط (✓) .

ب ـ أسئلة الاختبار المتعددة :ـ

وتكون هذه الطريقة بوضع عدة أجوبة للسؤال احداها اجابة صحيحة والاجابات الأخرى خاطئة ، ويطلب من الشخص أن يضع علامة معينة أمام الاجابة . ومثال ذلك :ـ

صدر قانون شرطة دبي في :ـ

* عام ١٩٥٧م .
* عام ١٩٦٦م .
* عام ١٩٦٨م .

ج ـ أسئلة التكميل :ـ

وفي هذا النوع من الأسئلة تتضمن ورقة الأسئلة عددا من العبارات أو الجُمل الناقصة ويُطلب من المتقدم تكملتها . ومثال ذلك :ـ

١. تتكون دول مجلس التعاون الخليجي من ....
....

٢. تبدأ الرتب العسكرية للضباط في الشرطة برتبة الملازم وتنتهي برتبة ....

٢ ـ الاختبارات العملية :ـ

من الملاحظ أن طبيعة هذه الاختبارات للأداء العملي تهدف في الأساس الى

الكشف عن قدرة المرشح على اداء أعمال معينة ومحددة ، فضلا عن كونها اختبارات مهنية لقياس المهارات أو المعارف الفنية للشخص .

ومثـال ذلك الاختبـارات التي تجـرى للمهندسين والأطباء أو الطباعين والحرفيين ... الخ من المهن الأخرى .

٣ ـ الاختبارات الشفوية او المقابلات الشخصية :ـ

وهي التي تجـري في العـادة لأغلب المرشحين في كثير من الوظائف غير الحـرفيـة . وفي هذا النـوع من الاختبـارات أو المقابلات يتم قياس ثقافة الشخص وكفـاءتـه وخبرته وصفاته وشخصيته وذلك للحكم على صلاحيته ومقدرته لتقلد أعباء الوظيفة المعلن عنها .

هذا الى جانب اعـطاء المتقـدم كافة المعلومات اللازمة عن العمل الذي سيزاوله وطبيعته وفرص تقدمه في هذه الوظيفة منذ البداية حتى لا يفاجأ أثناء الخدمة بمستجدات أو بظرف غير التي اطلع عليها عند تعيينه (كنقله الى منطقة نائية أو العمل في البحر أو الصحراء أو ليلا مثلا ... الخ) من ظروف طبيعة العمل أو أسلوبه .

فهـذه الحقـائق من الصعوبة بمكان الوقوف عليها بأنواع الاختبارات الأخرى . ففي أثناء المقابلة تكون الفرصة متاحة لمقابلة المرشح وجهاً لوجه وتحليل شخصيته من خلال تصرفاته وسلوكه واتجاهاته وانفعالاته وآرائه ، وكذلك الوقوف على ما يتمتع به الشخص من ذكاء ولباقة وقدرة على الاستدلال والحكم على الأشياء وغيرها من الأمور .

وفي العادة يتولى إجراء المقابلة مع المرشحين للوظائف لجنة يرأسها أحد كبار المسؤولين وتضم في عضويتها بعض المختصين وفي المقابلة تتاح الفرصة أيضـا للمختصـين للوقـوف على أبعاد شخصية المتقدم واهتماماته وميوله وغـيرهـا ، كمـا أن هنـاك بعض الوظائف تستلزم صفـات خاصة كالمظهر الشخصي وطريقة التعبير والتخاطب وقوة الشخصية واللباقة وقدرة الاقناع وغيرها من الصفات التي يصعب اكتشافها بواسطة الاختبارات التحريرية أو العملية .

أما أنواع المقابلات في عملية الاختبار فقد قسمها المختصون الى قسمين أساسيين هما :ـ

١ ـ المقابلـة الموجهة ٢ ـ المقابلة غير الموجهة .

فالاولى : يقصد بها اعداد نموذج خاص يتضمن عددا من الأسئلة تقوم على تحليل مقومات ومواصفات العمل . ويحدد هذا النوع الاطار العام للمناقشة ، كما يحدد الطرق التي تجمع بها المعلومات والبيانات عن المتقدم لشغل الوظيفة . لكن ليس معنى ذلك أن تحدد أسئلة معينة يلتزم بها المقابل (الشخص المسؤول عن المقابلة) وانما تترك حرية توجيه الأسئلة التي يرى أنها مناسبة للحصول على المعلومات المطلوبة بشرط أن تكون الأسئلة داخل الاطار العام المورد سلفاً .

أما **الثانية** ، فيقصد بها اجراء المقابلة على أُسس غير منظمة أو اطار عام يحكم المناقشة ويوجهها ، وانما يترك للمرشح الحرية الكاملة في التحدث معظم الوقت حتى يفصح عن دوافعه ونزعاته ويكشف بدرجة أكبر عن نفسه ويدلي بأية بيانات أو معلومات يرى أنها لازمة . ومثال ذلك أن يسأل المقابل المرشح عن الأسباب أو الدوافع التي جعلته يتقدم للعمل بالشرطة ؟ أو لماذا لم يكمل تعليمه العالي بالجامعة مثلا .. الخ .

ففي هذا الأسلوب يكون للمقابل (الشخص المختص) كامل الحرية في طرح الأسئلة التي يرى أنها لازمة أو مفيدة لشغل الوظيفة المعلن عنها . ومن الطبيعي أن ذلك يتطلب نوعاً من المهارة والخبرة من جانب المقابل حيث عليه أن يدير المقابلة بذكاء وعناية ودقة لتحقيق الغايات المرجوة منها . هذا الى جانب مراعاته لأن يسود المقابلة جو من الود والتعاون وأن يبتعد بقدر الامكان عن التوتر والانحراف في المقابلة .

مكان المقابلة :ـ

يجب أن تعقد المقابلة أو الاختبار الشفهي في مكان خاص (ولا يقصد بذلك المنزل أو الاستراحة مثلا) ولكن يجب أن يكون هذا المكان غير مطروق كثيراً من الغير ومريحا بما يكفل تشجيع المرشح على التحدث بحرية في جو هادىء ومريح . وأن تراعي فيه وضوح الاضاءة وبرودة الطقس أو حرارته وبعده عن الطريق العام أو الأماكن المزعجة مثل الورش أو المصانع ، وكما يجب أن تراعى أن لا تقطع المقابلة حديث تلفوني أو دخول زوار أو انشغال المسؤول بأعمال رسمية ، لان ذلك اذا حدث فقد يعرقل سير المقابلة ويفسدها .

النـواحي النفسـية في المقابلة :ـ

يجب على المقـابـل أن يوفـر جواً من الألفة والود والتفاهم خلال اجراء المقابلة . فعلى سبيل المثال أن لا يدخل المقابل في موضوع المقابلة مباشرة ، عند بدء لقائه بالمرشح ، بل يجب عليه أن يسبق ذلك بحديث هادىء وودي بعيداً عن الموضوع الآصلي للمقابلة كالتحدث عن أي موضوع تناولته وسائل الاعلام أو أي موضوع مطروح على الساحة الاجتماعية كغلاء المهور أو رداءة الطقس في ذلك اليوم مثلا أو مناقشة بعض المسائل أو الموضوعات الشخصية ذات المصلحة المتبادلة . ثم يلي ذلك البدء في شرح طبيعة المقابلة وهدفها ، فكل هذه المقدمات قد تجعل من المرشح أن يطمئن نفسياً وينطلق في التعبير عن نفسه بكل شجاعة وثقة .

أسس ادارة المقابلة او الاختبارات الشفوية :لكل شيخ طريقة كما يقولون ولكـل مسـؤول طريقتـه وأسلوبـه في ادارة مؤسسته أو جهازه الوظيفي ، فالشخص المسؤول عن المقابلة يجب أن يراعي منذ الوهلة الأولى ان اسلوب المقابلة يختلف تماماً عن اسلوب ادارته للجهاز الذي ينتمي اليه وأن يعلم تمـام العلم أن الغاية الأساسية من وراء المقابلة هو استقطاب أفراد جدد لجهازه الوظيفي فعليه أن يسعى جاهداً في هذه المقابلة أن يجمع أكبر قدر من المعلومات والحقائق التي يرغب في معرفتها عن المرشح . ولكي تكون المقابلة مثمرة وفعالة وهادفة عليه مراعاة الأسس الآتية :ـ

٠١ يجب على المقابل أن يسعى الى كسب تعاون واهتمام الشخص الذي تجرى معه المقابلة . انه بذلك يخلق جواً وروحاً تعاونية تجعله يحصل على المزيد من المعلومات من الطرف الآخر بعد أن يطمئن اليه .

٠٢ يجب أن توجـه الأسئلة بطريقـة تشجع الشخص الذي تجرى معه المقابلة على التحدث بحرية والكشف عن حقيقة نفسه ويفيد في ذلك أن تكون الأسئلة في شكل عبارات واضحة تُفهم ببساطة وسهولة .

كذلك يجب استبعاد الأسئلة التي يمكن الاجابة عليها بلا أو نعم حيث لا تكشف عن طبيعة الشخص . كذلك استبعاد الأسئلة التي تنم عن تحيـز المقابل ، أو تكشف عن تفكيره أو رأيه الخاص في مسائل معينة أو توحي للشخص الذي تجرى معه المقابلة بإجابة معينة أو تخلق لديه انطباعاً خاصاً . كذلك استبعاد الأسئلة التي وردت الاجابة عليهـا في طلب التوظيف . ويجب أن تتاح الفرصة الكافية للشخص

للتحدث وإبداء رأيه في التعبير عن نفسه وأن يشجعه المقابل على ذلك دون أن يضيق بإجاباته . ولكن هذا لا يمنـع تدخل المقابل لتوجيه المقابلة وتغيير الموضوع اذا لزم الأمر ذلك أو اذا لمس من الشخص ميلاً الى الاطالة في نقطة معينة غير هامة .

٣٠ على المقابل أن يستمع بعناية الى الطرف الآخر وأن يعطيه الاهتمام الكامل حتى يشعره بأنه عُومِل بعدالة ، ويتيح له ذلك للحصول على المعلومـات والبيانات الكاملة المطلوبة . وبمعنى آخر يجب أن يُظهر المقابل اهتمامه خلال الجلسة والا يبدو مجرد شخص يؤدي عملاً روتينياً .

٤٠ ليس هناك وقت نمطي للمقابلة وانما يعتمد ذلك على نوع العمل وعلى طريقـة ادارة المقابلة وعلى نوع ومقدار المعلومات والبيانات المطلوب معـرفتهـا عن المرشح . وعلى ذلك فقد تستغرق المقابلة بضع دقائق بالنسبة للوظائف الروتينية البسيطة وقد تمتد الى عدة ساعات بالنسبة للوظائف التي تتـطلب توافر صفات خاصة مثل الذكاء وقوة الاقناع والقدرة على التفكير الاستدلالي وسرعة الادراك أو غيرها من الصفات التي تحتاج الى وقت وجهد في اكتشافها والحكم على درجة توافرها في الشخص . وعلى كل فان خبرة المقابلة في هذا المجال ستحدد له المعيار الزمني الذي تحتاجه كل مقابلة .

٥٠ اذا كانت المقـابلة تجـريهـا لجنة يمثل فيها عدد من الأعضاء فهنا يحسن الا يتجـاوز عدد أعضـاء اللجنـة ثلاثـة حيث أن كثرة عدد أعضـائهـا يؤثـر على نفسيـة المتقدمين للاختبار ويدخل الخوف في نفـوسهم . كذلك فان كثرة عدد أعضاء اللجنة قد يتسبب في إرباك أعمالها واجراءاتها ، فقد تتكرر الأسئلة وقد تغفل جوانب هامة من خبرات وقدرات المتقدم . وقد يحاول أعضاء اللجنة الاهتمام بالتأثير على بعضهم البعض أكثر من اهتمامهم بالمتقدم ذاته . معنى ذلك أنه يجب أن يكـون عدد اعضاء اللجنة محدوداً وأن يبدأ رئيس اللجنة بتقديم أعضائها الى المتقدم . كما يجب أن يتفق اعضاء اللجنة فيما بينهم قبل انعقاد الجلسة على نقاط المناقشة وعلى جوانب الأسئلة التي سيطرحها كل منهم حتى لا تتكرر الأسئلة أو تتداخل مع بعضها . ويحسن كذلك أن يتلقوا تدريباً كافياً على طرق وفنون الاختيار .

اسلوب انهاء المقابلة :ـ

ان المقابل مسؤول عن قيادة المقابلة بنجاح الى نهايتها وعند نهايتها يجب عليه أن يوضح ذلك بطريقة ما حتى يساعد الشخص الذي تجرى معه المقابلة على تقدير موعد انتهاء المقابلة كأن يلقي المسؤول قلمه على المكتب أو يسحب مقعده الى الوراء أو يقف أو يفعل أي حركة تشعر الطرف الآخر بأن المقابلة على وشك الانتهاء أو انتهت ، والواقع ان هذا الاجراء يزيل حرجاً كبيراً ينتاب عديداً من المتقدمين لشغل الوظائف حينما يظنون أن المقابلة قد انتهت في حين أنها لم تنته بعد ، كذلك الحرج الذي يشعرون به اذا ما أخطرهم المقابل فجأة أن يغادروا المكان حيث أن المقابلة قد انتهت .

الخـــلاصـــة :ـ

ان الاختبـارات المشار اليها أعلاه أياً كان نوعها فانها تهدف في المقام الأول الى الكشف عن قدرات ومواهب وكفاءة المتقدمين للالتحاق بالوظائف الشاغرة أو المعلن عنها بالأجهزة الادارية وفي نفس الوقت فانها تعتبر تأكيداً لمبدأ الموضوعية في شؤون التوظيف والذي يحكم اختيار الأفراد على أساس الجدارة والصلاحية دون التأثر بأية اعتبارات أو نواحٍ سياسية أو اجتماعية أو غيرها والبعد عن التحيز والمحاباة الشخصية .

ثالثاً : مبدأ الدائميـة :ـ

« ويعني الاستقـرار الوظيفي » وهو ما يتطلب وجود سلك وظيفي مهني يكـرس له المواطن حياته ويعول عليه في معيشته وتقوم الادارات المختصة بانتقاء الشباب ذوي المقدرة على التعلم والتقدم وتدريبهم لتنمية واستخدام قدراتهم ومنحهم فرص التـرقي في المسـؤوليـات والمرتبات حتى بلوغ سن التقاعد ، ومن شأن هذا النظام توفير الضمان والاستقرار في الوظيفة العامة مع استبعاد غير الأكفاء من وظائفهم بعد اتاحة فرص الدفاع عن أنفسهم ضد ما يوجه اليهم من اتهامات خاصة بعدم الكفاية .

ومن مميـزات التـطور المهني الدائم للوظيفة العامة في انه يزود الادارة العـامـة بمجمـوعـة مميزة من الأفراد ذوي التخصص والخبرة ، يقدرون الوظيفة ويخلصون اليها ويتمسكون بها .

تطبيق قواعد (التوظيف) التعين بالشرطة

عنـد تعيـين أو توظيف فيمن يلحق بالعمل الشرطي خصائص وصفات نجملها في الآتي :ـ

أولاً : شرط المظهـر :ـ

يجب على طالب الالتحـاق بأحد الوظائف الشرطية أن تتوفر فيه قدرات جسمانية وأوصاف بدنية معينة لكي تعطيه مظهراً حسناً أمام أفراد الجمهور يوحي بالاحترام والثقة كأن يشترط أن يكون طول قامته لا يقل عن (١٦٥) سنتمتر . وأن يكون وزنه متناسبا مع طول قامته . وكذلك يشترط قوة ابصاره وقوة سمعه وطلاقة لسانه وخلوه من الأمراض الجلدية المعدية والتشوهات الخلقية .

ثانياً : شـرط السـن :ـ

يشترط فيمن يتقدم الى الوظائف الشرطية (والميدانية خاصة) أن يكون في سن معينة تحددها القوانين واللوائح والنظم وهي أن لا تقل سن المتقدم عن ثمانية عشرة سنة وأن لا تزيد عن ثمانية وعشرون عاماً . وتثبت السن بشهادة الميلاد أو مستخرج رسمي . والا فتحدد بمعرفة اللجنة الطبية المختصة ، ويكون قرارها في ذلك نهائياً .

والعبرة من شرط السن استيعاب عناصر قادرة على أداء الأعمال الشرطية الشاقة والتدريب في كافة المجالات . وبذلك يستبعد كبار السن من المنافسة .

ثالثاً : شرط اللياقة الصحية والنفسية والعقلية :ـ

يجب أن يخضع رجل الشرطة للاختبار الطبي وذلك بمعرفة طبيب الشرطة أو أي لجنـة طبية تحددها الجهات المختصة . وبذلك يتم استبعاد كل من يثبت عدم صلاحيتـه للخـدمـة في الشرطة . ولقـد أعـطت اللوائـح جهات الاختصاص بفحص المتقدمين واجراء اختبارات نفسية وعقلية تحدد اتزانهم وهدوئهم وقوة أعصابهم لمجابهة المواقف الصعبة التي يواجهونها في حياتهم العملية . كما يجب التأكد بأن الشخص الملتحق مستقر نفسياً وناضج وقوي الذاكرة . وذلك لأن طبيعة العمل تعتمد على تذكر أسماء المجرمين وأشكالهم وأماكن تواجدهم ونوعية السيارات التي يستخدمونها ... الخ .

رابعاً : شرط حسن السيرة والسلوك :ـ

تعتبر كافة القوانين واللوائح والنظم شرط حسن السيرة والسلوك من الشروط الأساسية التي لا تقبل التجاوز أو الاستثناء وذلك لأن طبيعة عمل رجال الشرطة مكافحة المنحرفين والخارجين على القوانين والنُظم فبالتالي هم أبعد الناس عن السير في هذا الطريق . فلذلك عند اختيار القوى البشرية للعمل في هذا المجال يجب أن يراعى في المتقدم للوظيفة ألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبةٍ مقيدة للحرية في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لِم يكن قد صدر عفو عنه من السلطة المختصة أو رد اليه اعتباره طبقاً للقانون .

وقد اشترطت القوانين واللوائح والنظم حسن السيرة والسلوك معاً . لأنه في بعض الأحيان يكون الانسان حسن السلوك ونعني بذلك أنه لا توجد سوابق عليه أو غير مطلوب لجهة أمنية محددة . ولكنه سيء السيرة (سيرة الشخص هي ما عرف به أو عنه من صفات وأخلاق حميدة أو غير ذلك تتناقلها الألسن وتقر في الأذهان أنها صحيحة وان لم يمكن ردها الى أصل ثابت معلوم ولذلك لا يشترط لسوء السيرة أن يكون قد وجه الى الشخص اتهام مشين . أو صدرت ضده أحكام خاصة وانما يكتفي لسوء سيرة الشخص أن تقوم ضده الشبهات وتعلق بسمعته شوائب تلوكها الألسن) راجع مبادىء علم الادارة .. الدكتور سليمان الطماوي .

خامساً : شرط المؤهـل :ـ

يشترط في التقدم لشغل وظائف الشرطة المختلفة مؤهلاً علمياً خاصاً يتناسب وطبيعة العمل المسند للمتقدم ما عدا وظيفة الحراس التي لا يشترط فيها المؤهل العلمي ولكنها تتطلب شروطاً أخرى جوهرية .

أما بالنسبة لشغل وظائف الضباط فيشترط في المتقدم وقبل التحاقه بكلية الشرطة حصوله على الشهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها من الشهادات المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم .

وكذلك يجوز ضم الفنيين الحاصلين على مؤهلات عليا وحملة الشهادات الجامعية كضباط في القوة بعد اجتيازهم دورة خاصة تعقد لهم للحصول على شهادة دبلوم العلوم الشرطية .

سادساً : شرط اجتياز الاختبارات الخاصة التي تعقد للمتقدمين للوظائف الشرطية :-

ويعتبر هذا الشرط من الشروط الأساسية التي تفاضل بين المتقدمين لشغل الوظائف الشرطية وذلك لاتاحة الفرصة أمام المسؤولين لاختيار أفضل العناصر « راجع مبدأ الجدارة المشار اليه سابقاً » .

فهناك اختبار تجريه لجنة اختيار الطلبة التي يتم تشكيلها من قبل القائد العام للشرطة ، لفحص المتقدمين واختيار أفضل العناصر والكفاءات لالتحاقهم بكلية الشرطة كضباط في الجهاز الشرطي .

وينطبق هذا الشرط على المتقدمين لشغل وظائف فنية أو كتابية ومثال ذلك الفحوصات التي تجرى للطباعين والخطاطين ... الخ .

أما الأطباء والمهندسين فيتم تحويلهم الى الدوائر المختصة بالدولة لفحص كفاءتهم وخبراتهم ... الخ .

الفصل الثاني
نظام ترتيب الوظائف

نظـام ترتيب الوظـائف

أولاً : أصولــه العامة :ـ

يطلق هذا الاصطلاح على مجموعة العمليات الخاصة بتحليل الوظائف ، وتصنيفها في مجموعات مهنية ونوعية وإدراجها في فئات وفق أهمية واجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات اللازمة ضماناً لحسن ادارة نظام الوظيفة العامة .

ولتوضيح هذا المفهوم سوف نقوم بشرح ما تضمنه من مصطلحات ترتيب الوظائف التالية :ـ

أ ـ الوظيفــــة :ـ

تعني العمل المسند الى الشخص ليؤديه ويتكون من مجموعة الواجبات والاختصاصات والسلطات والمسؤوليات .

ب ـ الفئــــــة :ـ

تعني جميع الوظائف التي تتشابه في :ـ

٠١ نـوع العمل .

٠٢ مستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسؤوليات .

٠٣ مطالب التأهيل لأداء العمل .

بحيث تتـطلب هذه العنـاصر معاملة واحدة في ادارة الشؤون الادارية (شؤون الأفراد) وفي تحديد الأجر وتوضع للفئات مواصفات موحدة .

ج ـ الـدرجــة :ـ

تعني شريحـة معينـة من الأجر تتضمن جميع الفئات التي تتشابه في مستـوى صعـوبـة الواجبـات وأهمية المسؤوليات ومطالب التأهيل ولكنها تختلف في نوع العمل .

د ـ المجموعـة النـوعيـة :ـ

تشمـل الفئـات التي تتشـابه في نوع العمل ولكنها تختلف في مستوى صعـوبـة الواجبـات وأهميـة المسـؤوليات وتمثل المجموعة النوعية السلم الطبيعي للترقيات من وظيفة في فئة الى وظيفة في فُئة أعلى منها .

هـ ـ مجموعة الوظائـف :ـ

وهي الاطار الرأسي العـريض الذي ينظم المجموعات النوعية في ميادين

متمـاثلة أو متجانسة أو مترابطة من الأعمال « يُراجع في هذا الشأن سلم الرواتب والدرجات في القوة » .

كما تشمل كل مجموعة وظائف على مجموعات نوعية تتشابه كل منها في نوعية العمل وتحتوي كل مجموعة نوعية على فئات من الوظائف متدرجةً مالياً حسب مستويات صعوبة واجبات وأهمية مسؤوليات كل منها .

فمثلاً مجموعة الوظائف العامة تشمل المجموعات النوعية لفئات الوظائف التي تتضمن واجباتها ومسؤولياتها القيام بأعمال تنظيمية وادارية أو مكتبية أو القيام بخدمات معاونة فهي تشمل ثلاث مجموعات نوعية هي المجموعة النوعية لفئات الوظائف المكتبية ، والمجموعة النوعية لفئات الخدمات المعاونة .

ثانيـاً : مزايـــاه :ـ

يهـدف هذا المبـدأ (ترتيب الوظائف) أساساً الى تطبيق مبدأ تساوي الأجر عند تساوي العمل ولكنه يحقق العديد من المزايا في مختلف مجالات تنظيم شؤون الأفراد ونخص بالذكر منها ما يأتي :ـ

١ ـ ضبـط التوظيــف :ـ

ان تحليـل الوظائف (وهـو أســاس تصنيفها وتدريجها) الى واجباتها ومسؤولياتها وتحديد متطلبات شغلها في ضوء ذلك يقدم لنا الضوابط التي على مقتضـاها يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحديد أنواع امتحـانـات التوظيف بما يكفل اختيار أكفأ العناصر لشغل مختلف أنواع ومستويات الوظائف سواء بالتعيين أو الترفيع (الترقية) أو بالنقل أو الندب أو الاعارة .

٢ ـ تخطيـط التـدريب :ـ

يسـاعـد تحليـل الوظائف على تخـطيط مختلف البرامج التدريبية وفق الاحتيـاجـات الفعليـة للعمـل في شتى الوظائف وتحديد أساليب التدريب المناسبة لكل نوع ومستوى من الوظائف .

٣ ـ تحـديـد المرتبـات :ـ

ان ما يقتضيـه ترتيب الوظائف من تدريجهـا في فئـات حسب صعوبة واجبات وأهمية مسئوليات كل منها من شأنه ضمان التنظيم العادل للمرتبات

بما يتفق وأعباء مختلف الوظائف ومتطلبات التأهيل العلمي والخبرة العملية في شاغليها .

٤ ـ تقــويم الأداء :ـ

يستتبع تحليل الوظائف وتصنيفها نوعياً وتدريجياً حسب مستوياتها أن يراعي في تصميم نمــاذج تقارير الكفاية التي تستخدم في التقويم الدوري لأداء الأفراد العاملين بالقوة . تنويعها بما يتفق وطبيعة العمل ومستواه في شتى الوظائف .

٥ ـ تحديد المسؤوليات :ـ

يقــوم ترتيب الوظائف على أســاس التحليل المفصل والتحديد المنضبط لواجبات كل وظيفة مما يسهل معه سلطات الرقابة والتأديب كشف وتحديد ما يقع من مخالفات ومرتكبيها .

ثالثـاً : عمليـــاتــه :ـ

يقوم نظام ترتيب الوظائف على أساس النظر الى الوظيفة لا الى شاغلها وما تتضمنه هذه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وما يتطلبه أداء أعمالها من مؤهــلات الدراســة والخبرة وغيرها وتصنيف الوظائف في مجموعات وفئات بحيث تشمــل كل فئــة جميــع الوظائف التي تتشــابــه في نوع الواجبـات والمسؤوليات ومستوى تشابهها يكفي لاعطائها اسماً واحداً ومعاملتها معاملة واحدة في شئون الأفراد ، وتقرير معدل أجر واحد لمن يشغلها

وعليه فان نظام ترتيب الوظائف يقوم على الربط المنطقي بين كل من :ـ

- واجبات الوظيفة ومسؤولياتها .
- مطالب التأهيل اللازمة لشغلها .
- الأجر الذي يُمنح لقاء القيام بأعبائها .

وتجتاز عمليات ترتيب الوظائف المراحل الثلاث التالية :ـ

١ ـ الاعـــداد :ـ

وتشمل العمليات التالية :ـ

- جمع الحقائق والبيانات عن الوظائف وعن التقسيمات التنظيمية التي توجـد فيها باتباع الأساليب السابق الاشارة اليها في بحوث التنظيم الاداري التي يتم اعدادها من قبل المختصين .

- توصيف الوظائف وصفاً تحليلياً يبرز واجباتها ومسؤولياتها ومطالب التأهيل اللازمة لها .
- تحليل الوظائف وتقسيمها رأسياً الى مجموعات وظيفية ومجموعات نوعية طبقاً لأنواع الأعمال ومجالات التخصص فيها تقسيماً أفقياً الى فئات طبقاً لمستويات الصعوبة والمسؤولية في هذه الأعمال ، ثم اعداد مواصفات هذه الفئات .
- تقسيم الفئات وتحديد الدرجات التي توضع فيها .

وأخيرا يتم وضع المعايير الموحدة للترتيب لتستخدم عند تنفيذه .

٢ - التنفيـــذ :-

وفي هذه المرحلة يتم انجاز العمليات الآتية :-

- الحاق الوظائف المفردة بفئاتها .
- إعداد جداول بالوظائف موزعة على فئاتها واعتمادها .
- نقل الأفراد (العاملين) الى الوظائف بعد ترتيبها .
- بحث الشكاوى والتظلمات والبت فيها .

٣ - المتـــابعـة :-

وتتم عن طريق المراجعة المستمرة لنظام ترتيب الوظائف المطبق لضمان تطوره بما يتفق ومقتضيات التغيير المستمر في التنظيم الاداري للادارات والمراكز واختصاصاتها ووظائفها ، وبهذه الطريقة يتم رفع الكفاءة الانتاجية للأفراد العاملين بالقوة ويتفادى المسؤولين عملية الجمود الاداري .

* وبدخول الحاسب الآلي لادارة شؤون المراكز والأفراد (قسم شؤون الأفراد) وانشاء مركز البحوث والدراسات في الشرطة نأمل أن يتم تطوير نظام ترتيب الوظائف على أحدث الطرق العصرية في هذا المجال .

---

* (١) يراجع في هذا الشأن مشروع اللائحة المالية لقوة شرطة دبي . (٢) ومؤلف الدكتور حمدي امين عبد الهادي (الادارة العامة العربية) .

الفصل الثالث

نظام الاجور والرواتب والحوافز

نظام الأجور والرواتب والحوافز

أولاً : الأجور والرواتب :ـ

التعــــريف :ـ

يعرف الأجر (بأنه هو كل ما يدخل في ذمة الفرد من مال أياً كان نوعه مقابل قيامه بالعمل موضوع العقد ومهما كانت تسميته) .

ويرى الفقهاء بأنه يدخل في هذا المفهوم كل الامتيازات العينية والعلاوات التي تصرف للفــرد سواء كانت بسبب غلاء المعيشــة أو بزيــادة الأعبــاء الاجتماعية ... أو خلافها وقد يدخل في هذا الاطار ايضاً ما يصرف للفرد جزاء لكفاءته اذا كانت هذه المبالغ مقررة في الأنظمة الأساسية للأفراد أو جرى العرف بمنحها حتى أصبحوا يعتبرونها جزءاً من الأجر أو الراتب .

ويقصد بالراتب أو الأجر في القوانين والنظم واللوائح الراتب الشامل لا الأساسي وعليه تحسب كافة حقوق الفرد .

ومما سبق يتضح لنا أن الهدف من الراتب أو الأجر هو منح الفرد أجراً نظير عمله مهما كان حجمه .

ان من أهم الأُسس التي تقوم عليها سياسة ادارة الأفراد نظام الأجور والرواتب حيث تحـرص القـوانين والنظم واللوائح الوظيفية دائماً على رسم سيـاسـة واضحـة وثابتة للأفراد تبين فيها ما تتقاضاه كل فئة من خزينة الحكومة نظير قيامها بواجباتها ومهامها .

والحقيقة الثابتة أنه اذا كانت الأجور والرواتب كافية في نظر الأفراد نجد أنهم يعملون بجهد وجد وفعالية ويرتفع مستوى أدائهم ويعزى ذلك لارتفاع معنـويـاتهم واستقـرار حياتهم المعيشية . وأما اذا كانت سياسة الأجور والرواتب غير عادلة في نظر الأفــراد انعـدم رضـاؤهم عن عملهم وهبـطت معنوياتهم وعمدوا الى السلبية مما ينعكس أثره على مستوى الأداء في العمل وانخفاض فعاليته . وذلك لأن موضوع الأجور والمرتبات يشغل دائماً الجزء الأكبر من تفكير الفرد وهذه حقيقة ثابتة لا يستطيع أي شخص انكارها لانها مرتبـطة ارتباطاً وثيقا بمستوى معيشته وكيانه الاجتماعي فالانسان دائماً يسعى نحو الأفضل وهذا بالطبع لا يتحقق الا عن طريق دخل الانسان الثابت الذي يؤمن له الحياة الكريمة والشريفة .

سياسة الأجور والرواتب :-

تقوم سياسة الأجور والرواتب على مبدأ أن يكون المرتب عند بدء التعيين كافياً لسد حاجات الفرد في بدء خدمته ثم يزداد بعد ذلك تصاعدياً حسب مدة خدمة الفرد وترقيته في اطار الدرجات أو السلم الوظيفي المحددة في نظام الخدمة وبذلك تتوافق الزيادة في المرتب مع احتياجات الفرد وحالته الاجتماعية .

نظام ترتيب الوظائف وتحديد الأجور والرواتب :-

ان من أهداف نظام ترتيب الوظائف الأساسية وضع نظام عادل للأجور والرواتب ، وذلك لأن هذا النظام يقوم بتحديد الوظائف داخل القوة ووضعها وضعاً دقيقاً يوضح الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد في الهيكل التنظيمي للجهاز وفقاً لامكانياته ومؤهلاته ومن ثم يوضح درجته المالية بحيث يتناسب الأجر مع نوع العمل وحجمه .

الراتب والزيادات السنوية (أو الدورية) :-

لقد حددت لوائح الشرطة وأنظمتها الرواتب والأجور لجميع منتسبي القوة بمختلف رتبهم ودرجاتهم كما حددت الزيادات السنوية التي تمنح لهم طبقاً للأنظمة المعدة لذلك .

الاستحقاقات :-

يستحق منتسب القوة المعين لأول مرة في وظيفته مرتبه من تاريخ التحاقه بالعمل وفي الرتبة أو الدرجة التي عُيِّن عليها . وذلك من أول مربوط الدرجة أو الرتبة ما لم ينص قرار التعيين خلاف ذلك . فاذا رُقي منتسب القوة الى رتبة أو درجة أعلى يستحق أول مربوط الرتبة أو الدرجة التي تليها ما لم ينص قرار الترقية على خلاف ذلك .

ويستحق المنتسب للشرطة الزيادة السنوية أو الدورية بعد مضي سنة من تاريخ التعيين أو الترقية ويستمر في صرف الزيادة الدورية حتى يصل المرتب الى نهاية مربوط الرتبة أو الدرجة التالية . وعندها تتوقف الزيادة ولا يستمر صرفها الا بعد الترقية الى الرتبة أو الدرجة التي تليها .

البدلات والعلاوات :-

تنص جميع الأنظمة الشرطية على العلاوات والبدلات التي تمنحها

لأفرادها بكافة مستوياتهم وتختلف فئاتها من جهة لأخرى الا ان الجميع قد اتفقوا على نوعية معينة من البدلات أو العلاوات (كما تسمى في بعض الأنظمة وهي بالطبع تختلف تماماً عن الزيادات السنوية كما أشرنا سابقاً) نخص بالذكر منها الآتي :ـ

(١) بـــدل الســـكن :ـ

ويُمنح هذا البدل لجميع الأفراد العاملين بجهاز الشرطة (من عسكريين ومدنيين) ويحدد بنسبة مئوية معينة من الراتب الأساسي تحددها الأنظمة واللوائح في الجهاز بحيث لا يزيد عن الحد الأعلى المخصص لهذا البدل أو ينقص عن حده الأدنى وذلك لمساعدة الأفراد العاملين في الجهاز للحصول على مسكن يليق بهم ويبعدهم عن المؤثرات الخارجية التي قد تؤثر على طبيعة عملهم ، وتختلف فئات هذا البدل حسب الحالة الاجتماعية للفرد فالمتزوج تزيد نسبته عن الأعزب على سبيل المثال (بنسبة ٢٠٪) من الراتب الأساسي .

(٢) بدل طبيعــة العمــل :ـ

وتقوم سياسة صرف هذا البدل على أساس أن هناك بعض الوظائف لها طبيعة خاصة تتطلب جهوداً مضنية ويقظة دائمة وقد يجابه الفرد فيها أحياناً بمــواقف بالغة الخطورة والدقة فضلاً عن أن هذه النوعية من الأعمال غير محددة بوقت معين ولا تتقيد بالعطلات والاجازات الرسمية ويحدد هذا البدل بنسبة مئوية من الراتب الأساسي يضاف للمرتب الشامل لمواجهة مثل هذه الظروف التي تتطلبها طبيعة الوظيفة ، ومثال ذلك العلاوات التي تمنح لرجال أمن الدولة .

علاوة المنصب أو بدل التمثيل :ـ

وهي علاوة (أو بدل) تصرف لشاغلي الوظائف الرئيسية التي يحددها النظام العام للجهاز . وتصرف هذه العلاوة لوظائف قيادية معينة لمواجهة ما يتكبده شاغلوها من أعباء ، ومهام ومسؤوليات ولا تمنح هذه العلاوة لشاغل الوظيفة المقررة لها هذه العلاوة وعند خلوها يستحق من يقوم بأعبائه طبقاً للأوضاع السائدة .

وتمنــح هذه العــلاوة على سبيــل المثال للقادة ونوابهم ومدراء الادارات ونــوابهم وضبــاط المــراكـز ورؤســاء الأقسام ... الخ وذلك حسب الفئات المخصصة لهم في النظام العام .

العلاوات الفنية او المهنية :-

وتصرف هذه العلاوات (أو البدلات) لمن تتطلب وظائفهم أو أعمالهم القيام بمهام فنية أو مهنية . ومثال ذلك العلاوات التي تصرف للمدربين ، رجال الضفادع البشرية ، والميكانيكية ، والطيارين ، والنجارين ... الخ .

العلاوات الأخرى :-

تقوم سياسة الأجور في الأجهزة الشرطية بمنح الأفراد بعض المزايا لاستقطابهم في العمل الشرطي الذي تختلف طبيعته عن الأعمال الأخرى السائدة في الدولة . ويتسع مفهوم الأجر ليشمل ليس فقط ما يتقاضاه الفرد بطريق مباشر ولكن أيضا ما قدمه الجهاز للفرد من مميزات مادية ومعنوية ينتفع بها وتزيد من أجره بطريق غير مباشر وترفع من مستوى معيشته ، ولا ترتبط هذه الميزات الاضافية بأداء العمل وانما هي بمثابة التزامات اجتماعية على الجهاز تجاه أفراده .

كما تساهم هذه العلاوات أو المزايا الاضافية في المحافظة على معنويات الأفراد وتنشيطها وتحسين اتجاههم وموقفهم تجاه أعمالهم وتجاه بيئة العمل وظروفه وكما تساعد هذه العلاوات أيضا على استقطاب أفضل العناصر من ذوي الكفاءات للعمل بالجهاز ، لأن المتقدم لشغل وظيفة بالجهاز يعطي اهتماماً ليس فقط للراتب الأساسي وانما ايضا للبدلات والعلاوات والمميزات الاضافية ، وكثيراً ما يؤسس قراره بالالتحاق بالجهاز على وجود هذه المميزات الاضافية .

وتتمثل هذه العلاوات الاضافية على سبيل المثال في الآتي :-

١٠ علاوة غلاء المعيشة .
٢٠ علاوة الأرزاق والتموين .
٣٠ العلاوة الثقافية .
٤٠ علاوة حسن السلوك .
٥٠ العلاوة الاجتماعية .
٦٠ علاوة محروقات (بدل انتقال) .
٧٠ علاوة المناطق النائية .
٨٠ بدل خدم وطهاة للضباط ... الخ .

ثانيـاً : الحوافز أو المكافآت التشجيعية :ـ

مقدمـــــــة :ـ

ان من الأهمية بمكان أن يكون الفرد قادراً على العمل ، ولكن الأهم هو أن يكـون متحمســاً لأداء العمـل وراغباً فيه عن طواعية واختيار ، فوجود الخـطط الجيدة والتنظيم المحكم للجهاز ليس معناه أن يفترض ان الافراد سيقـومـون تلقائياً بأداء الأعمال وانجازها على خير وجه وبكفاءة ، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وبحماس هي مشكلة كبيرة تعالج في الأساس من مدخل العلاقات الانسانية والاهتمام بعنصر الحوافز لدى الأفراد .

ان فهم السلوك البشري يدفع المسؤولين في مختلف المواقع الى دراسة وتحليل الحاجات الانسانية وبصفة عامة يمكن القول بأن هناك نوعين من الحــاجات الفسيولوجية بطبيعتها ترتبط بوظائف بيولوجية مثل الحاجة الى الغـذاء والماء والراحة والتنفس والجنس وغيرها من الحاجات الفسيولوجية اللازمة للابقاء على حياة الانسان والمحافظة على الجسم في حالة التوازن ومن ثم تكون دافعاً قوياً للنشاط الانساني ، وهي حاجات مشتركة في كافة الأفراد .

فالواقــع ان الدافع الأول للشخص على العمل هو دافع اقتصادي لكي يحصل على الموارد التي تمكنه من مقابلة احتياجاته الفسيولوجية وإعالة أسرته .

والحــاجات السيكولوجية أساساً حاجات اجتماعية في طبيعتها ولا تبرز أهميــة هذه الحــاجات الا بعد اشباع الحاجات الفسيولوجية ، والحاجات السيكولوجية غير ملموسة بطبيعتها وتختلف في شدتها وكثافتها من فرد لآخر وتنحصر في الحاجة الى تأكيد وتحقيق الذات والحاجة الى الاحترام والتقدير والاعتبار الذاتي والحاجة الى القبول الاجتماعي والحاجة الى الأمن .

وعلى ضوء هذا التدرج في اشباع الحاجات للفرد يجب وضع نظام الحوافز في الجهاز بحيث يتم تحفيز الأفراد من خلال الحاجة التي لم تشبع بعد ، فالحاجات غير المشبعة هي الدافع للسلوك البشري ، وعلى ذلك فالحاجة التي أشبعت لا تصلح لأن تكون حافزاً . ومن ثم ففي عملية التحفيز يتم الضرب على الوتر الحساس وهو الحاجة التي لم تشبع بعد وليس الحاجة التي تم اشباعها ، فالفرد ذو الأجر المنخفض الذي لا يكفي أجره لاشباع حاجاته

الفسيولوجية لا يتم تحفيزه لا من خلال رفع أجره أو منحه مزايا مادية تكفل له زيادة دخله ، والمسؤولين يتم تحفيزهم غالباً من خلال مزايا أدبية كالترقية الى منصب أعلى أو منحهم شهادات تقدير أو شكر وثناء أو أوسمة أو أنواط أو شارات أو غيرها من المزايا التي يجدون فيها تأكيداً وتحقيقاً لذاتهم .

الحوافز في جهـاز الشرطة :ـ

وفقا للنظام العام المطبق في الأجهزة النظامية نلاحظ أن النظم واللوائح تنص على هذه الحوافز وأفردت لها اسم المكافآت التشجيعية ، وهي تختلف عن نظام الحـوافـز المـطبق في الأجهـزة غير النـظاميـة من حيث الشكـل والكيفيةولكنهما يتطابقان من حيث المضمون .

المكافـآت التشجيعية :ـ

وهي المكافآت التي يمنحها الجهاز للأفراد العاملين لديه في حالة قيامهم بأعمال او خدمات جليلة أو ممتازة أثناء أدائهم للأعمال الملقاة على عاتقهم التي تعود بالصالح العام على العمل أو للمواطنين وتتنوع هذه المكافآت بتنوع الأعمال والوظائف ورتب الأفراد ودرجاتهم وذلك لحثهم على بذل المزيد من القدرات والاخلاص في عملهم وتقدر قيمة المكافآت ودرجتها وفقاً للنظام المتبع في الجهـاز وتمنـح المكـافآت التشجيعية لرجال الشرطة على سبيل المثال في الحالات الآتية :ـ

٠١ للأفراد الذين يضبطون تجار المخدرات (وذلك حسب حجم الكمية المضبوطة) .

٠٢ للأفراد الذين يبدون شجاعة فائقة وهم يضبطون المجرمين في حالات المقاومة عند القبض عليهم أو الخارجين على القانون في الحالات التي لا يتركون فيها أثراً او دليلاً مادياً يدل عليهم .

٠٣ للأفـراد الذين يقـدمون أعمالاً أو بحوثاً ، أو اختراعاً أو اقتراحات جديدة تساعد على تحسين طرق العمل ورفع كفاءة الأداء .

٠٤ للأفراد المخلصين والذين يبذلون جهوداً جبارة في سبيل العمل الشرطي في كافة مجالاته .

٠٥ للأفراد المتفوقين في دراساتهم .

٠٦ للأفراد الأمناء الذين يعثرون على موجودات عينية قيمة أو مبالغ مادية كبيرة ،

أنــواع المكافآت التشجيعية :ـ

٠١ المـــادية . ٠٢ المعنويـــة .

١ ـ المكافآت التشجيعية المادية :ـ

وهي ما يقـدمــه الجهــاز للأفــراد من نقود أو هدايا مادية كالميداليات والساعات ، وتذاكر السفر ، والكؤوس وما شابهها وذلك في شتى الجوانب الرسمية أو غيرها .

٢ ـ المكافآت التشجيعية المعنوية :ـ

وهي ما يقدمه الجهاز لأفراده لرفع روحهم المعنوية واقدامهم على أداء أعمالهم بكل همة ونشاط وتفاني واخلاص .

ومن صور هذه المكـافـآت أو الحـوافـز المعنـوية توفير فرص الترقيات

الاستثنائية التي تكفل منح مراكز أدبية أعلى للأفراد العاملين الممتازين أو الذين يقومون بخدمات جليلة للجهاز أو منحهم شهادات شكر وثناء وتقدير أو أنواط أو شارات أو أوسمة أو نياشين أو ادراج اسمائهم في لوحات الشرف أو نشر تقارير الشكر والثناء عن الأعمال الممتازة والاشادة بالأفراد الممتازين أو ايفادهم في بعثات خارجية أو داخلية أو غير ذلك من صور التقدير الأدبي للأفراد العاملين الأكفاء والتي تشعرهم بما يعلقه الجهاز من أهمية على نتائج جهودهم ، وفي ذلك حافز لهم على جودة الأداء وفعاليته في تحقيق الأهداف .

ومن صور المكافآت التشجيعية أيضاً محاولة تخليص الفرد من متاعبه الشخصية وخاصة تلك المرتبطة بظروفه الاجتماعية خارج بيئة العمل وحياته الخـاصــة ويـرجع ذلك الى ان حياة الفرد بصفة عامة تكون بمثابة وحدة متكاملة ، فظروفه الشخصية خارج الجهاز تؤثر على أدائه ونشاطه وفعاليته فالحــالات المرضية الخطيرة له أو لأحد أفراد أسرته أو حالات الوفاة التي تحدث في محيط أسرة الفرد أو وقوعه في ضائقة مالية أو غير ذلك من المشاكل تعتبـر بلا منازع من المعوقات التي تعوقه عن الوصول الى مستوى الأداء المنشود ، ووقوف الجهاز الى جانبه في هذه الظروف الصعبة انما يساهم في الحفاظ على توازنه المعنوي ومن ثم المحافظة على مستوى أدائه وكفاءته .

كما يعتبر تفويض السلطة من العوامل الهامة جدا في مسألة التحفيز اذ ان التفويض يشعر المفوض اليه بالأهمية ويمنحه الثقة في نفسه ، ولا شك أن

لذلك آثاره على فعالية الأداء وكفاءته حيث سيحاول ان يرتفع الى مستوى المسؤولية الملقاة على عاتقه ويثبت وجوده .

وأخيرا يشعر كثير من الأفراد بالرضا اذا ما عرفوا ما وراء الأحداث والتصرفات التي تؤثر عليهم ، لذلك فتحفيز هؤلاء إنما يكون من خلال جعلهم دائما في الصورة وإحاطتهم علماً بأسباب وأهداف وتصرفات الجهاز .

وبمعنى آخر فان وجود نظام سليم للاتصال في الجهاز يكفل للقيادة أن تقف على رغبات ومشاعر وآراء ومقترحات الأفراد ، وفي ذات الوقت يكفل للأفراد أن يقفوا على أهداف الجهاز وغاياته بكل وضوح ، انما يساهم في تحفيز الأفراد ورفع معنوياتهم .

الفصل الرابع

نظام تنمية الكفاية الوظيفية « التدريب »

نظـــام التــــدريب

التعـــريف :ـ

يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة الى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل .

١ ـ اهميـــة التـدريب :ـ

ان التقدم العلمي والتكنولوجي السريع الذي يشهده العالم اليوم قد أثر تأثيراً بالغاً على جهود الأجهزة والمنظمات بمختلف أنماطها وأنشطتها لدرجة أصبحت معهـا القيـادات الاداريـة والمسؤولين في تلك الأجهزة والمنظمات مسؤولين مسؤولية مباشرة عن ملاحقة هذا التقدم والتطور والتغير السريع والتكيف معه ، ويتطلب ذلك أن تكون هذه القيادات على مستوى المسؤولية وأن تتـوافـر لها حصيلة كافية من المهارات والقدرات لمواكبة هذا التطور . فضــلاً عن اتســاع نشاطات الدولة وغلبة الطابع التكنولوجي والتخصصي عليها ، وهذا يتطلب من القوة توفير مختلف أنواع التدريب المنظم والمبرمج لكافة الأفراد العاملين لديها . اذا لم تعد أعمال الوظائف والمهن المختلفة من البساطة بحيث يكتفي الفرد الملتحق حديثاً بتلقي بعض التوجهات والنصائح من رئيسه المباشر وملاحظة زملاؤه في العمل كي يمضي في مباشرة عمله بالكفاية المطلوبة .

وتتـطلب عملية تنمية الكفاية الوظيفية تزويد الأفراد العاملين بالتدريب اللازم سواء كان تدريباً تخصصياً على أعمال الوظائف أم كان تدريباً اداريا يهيئهم للترقي الى المستويات الوظيفية القيادية .

فالتدريب يقوم على مجموعة من الأساليب الخاصة بتزويدهم بالمعلومات والمهارات والاتجاهات السلوكية اللازمة لرفع كفايتهم في مجالات العمل المختلفة .

ولهـذا تبـدو أهمية التدريب للفرد الملتحق بالخدمة حديثاً والقديم على السواء ، فالفرد الجديد بالخدمة قد لا تتوافر لديه بعض المهارات والخبرات الضرورية لأداء واجبات الوظيفة بالكفاية المطلوبة ، وهنا تبدو أهمية التدريب

في أنها تكسب الفرد الجديد المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة .

وحتى الفرد ذو الخبرة السابقة الذي يلتحق حديثاً بالقوة أو الادارة لشغل وظيفة معينة قد لا تتوافر لديه كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد ، وهنا يفيد التدريب في استكماله للقدرات المطلوبة ، فضلا عن توجيهه وتكييفه للظروف والأوضاع القائمة أو السائدة بمكان عمله الجديد ، ومن هنا يكون التدريب مسانداً أو مدعماً لقدرات الفرد الجديد بما يكفل له التوافق مع متطلبات العمل ومن ثم أداء العمل بطريقة جيدة .

كما لا تقتصر أهمية وفوائد التدريب على الأفراد الجدد الملتحقين حديثاً بالجهاز ، وانما تشمل أهميته وفائدته أيضا الأفراد القُدامى بما يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم . ذلك لأن هناك تطوراً مستمراً في المعارف والعلوم والأنشطة سواءً كانت نظرية أو عملية (تطبيقية) الأمر الذي يستلزم إحداث تطوير مستمر في نُظم وأساليب العمل ، وهو أمر يقتضي تسليح الأفراد بالمعارف والمهارات والخبرات الجديدة لأداء العمل بكفاءة وفعالية من خلال التدريب المستمر هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فان التدريب يكون ذو فعالية أكبر ومطلوباً لاعداد الأفراد المرشحين لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية مستقبلاً ، وبالتالي تتطلب مستوى أعلى من المهارات والقدرات ، وذلك طوال رحلتهم الوظيفية أو المهنية . فهنا تبدو أهمية التدريب وضرورته .

وقد لا تقتصر أهمية التدريب على تطوير قدرات الأفراد من خلال المناهج والمعلومات والدراسات والفنون المرتبطة بأداء العمل فقط ، وانما تمتد أهمية التدريب لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات الأفراد في العمل وفي تعاملهم مع أجهزتهم ومع زملائهم ورؤسائهم ومرؤوسيهم ، فالتدريب هنا يفيد في صقل العادات والسلوكيات وتطوير القيم الانسانية والاتجاهات النفسية للأفراد وتكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي والانساني .

وأخيراً نجد أن فوائد التدريب تمتد لتشمل القوة أو الجهاز الوظيفي والفرد المتدرب .

فالقوة تستفيد من التدريب باعتبار أنه يهدف في النهاية الى تطوير وتحسين قدرات الأفراد ، الأمر الذي ينعكس الى فعالية سير العمل وكفاءته بصورة عامة .

أمـا الفرد المتدرب يستفيد هو الآخر من التدريب حيث يكسبه مهارات وقدرات جديدة تزيد من فعاليته وقدرته على أداء أعماله الحالية المكلف بها أو التي قد يكلف بها مستقبلاً ، وهو أمر يكسبه ميزات مادية ومعنوية ، فضلاً عن زيادة فرصته في الترقي لمناصب ووظائف أعلى مستقبلاً .

٢ ـ أنـواع التـدريب :ـ

يتنوع التدريب تبعاً للأهداف المنشودة والمرسومة من قبل القادة وتقوم ادارة التخطيط بوضع الخطة السنوية للتدريب وفقاً لسياسة الجهاز .

ومن أهم أنواع التدريب التي يشير اليها علماء وخبراء الادارة والتدريب ، التدريب السابق على الالتحاق بالعمل ويعني الاعداد لممارسة العمل مستقبلاً .

والتـدريب السابق للعمل يستهدف تبصير الشخص بأعمال وظيفته أو حرفته وأفضل الطرق لانجازها ، ويرتبط النوع الأول من التدريب بالهيكل العام التدريبي ويتمثل ذلك في اقامة الدورات التأسيسية للضباط وضباط الصف والأفـراد في القوة بالحاقهم بكلية الشرطة لتلقي التدريب الأساسي لعملهم بالشرطة . وينضم الى هذه الفئة الفنيين الذين تبعثهم القوة الى دورات تدريبية في الخارج .

أما التدريب اللاحق للتوظيف فانه يتخذ صوراً مختلفة نخص بالذكر منها التدريب الارشادي الذي يزود حديث الالتحاق بالوظيفة بمعلومات وافية عن واجبات الادارة (أو القسم) الذي سيعمل به . والتدريب الاشرافي الذي يعد للعاملين أو الأفراد لتقلد وظائف الرئاسة المباشرة ، والتدريب الاداري الذي يعني تدريب الفرد وتزويده بأحدث الطرق والأساليب والأصول الادارية في التنظيم والادارة .

والتدريب التخصصي الذي يزود به أصحاب التخصصات الفنية المختلفة بجـوانب التقـدم العلمي والتكنـولوجي الحـديث في مجالات تخصصهم . كالخبـراء في المختبـر الجنائي والفنيينْ بادارة النقليات والطيارين بالنجدة الجـويـة ... الخ . وكذلك التدريب المهني الذي يزود بالمهارات اللازمة في مختلف أنـواع الحـرف كالأعمـال الميكـانيكية والكهربائية وأعمال البرادة والسباكة والنجارة ... الخ .

٣ ـ اساليب التدريب :ـ

يعتبر اسلوب التدريب من أهم مقومات هذا النظام فهو الذي يمنح الحياة للبرنامج التدريبي ، ولذلك يسعى المختصون والخبراء ويجاهدون في كسر الجمود بأن لا يكون اسلوب التدريب تقليدياً بأخذ المتدربين مرة ثانية الى جو الدراسة النظري المألوف بالكليات بل يحاولون قدر المستطاع أخذهم الى اجواء اخرى تتسم بالنشاط والحيوية وذلك بتغيير الأساليب والأنظمة في مجال التدريب بحيث تصبح متطورة وفعالة .

واختيار الأسلوب المناسب يتوقف في الأساس على المدرب النشط الذي تقع على عاتقه العملية التدريبية وعليه أن يتبع أسلوباً متطوراً ومتقدماً وان يكون ملماً ومطلعاً على كل جديد في مجال التدريب .

ومن هنا تتنوع أساليب التدريب وتنقسم الى مجموعتين ، الأولى أساليب التدريب الجماعي ، والثانية أساليب التدريب الفردي .

أ ـ اساليب التـدريب الجمـاعي :ـ

تستخدم في اعداد مجموعات من الدارسين وتشمل ما يأتي :ـ

الـــدروس :ـ

وتستخدم في التزويد بمعلومات في موضوع معين ذو طابع علمي وعادة يكون الدارسون من ذوي المؤهلات العلمية المماثلة ، كما تشمل مناقشات وتقترن بمطالعات أو مشاهدات خارجية وقد تختتم ببحث أو دراسة معينة يفرضها الواقع الملموس .

ويحسن استخدام هذا الأسلوب في الحصول على معلومات تتسم بالتعقيد أو في معالجة معلومات حديثة تنشر لأول مرة .

المحـاضـرات :ـ

المحـاضرات اسلوب تدريبي مبـاشر تعرض من خلاله الحقائق والأفكار والمعلومات عن موضوع معين بشكل مرتب ومنسق على عدد كبير من المتدربين في وقت واحد . كما تزداد فرص الاحتكاك بالخبراء والمختصين من المحاضرين وتزداد فعالية هذا الأسلوب التدريبي اذا قام على اعداد مسبق للمادة العلمية للمحاضرة وكذلك الاهتمام بطريقة العرض ، بحيث يصحبها وسائل ايضاح كرسوم أو صور أو خرائط وأفلام أو شرائح مصورة (SLIDES) أو غيرها بما يمكن معـه استرعاء انتباه المتدربين . هذا الى جانب الاستعانة بالقراءات

الاضافية الحرة بما يكفل زيادة فعالية المحاضرة والتوسع في بحث النقاط التي آثارها المحاضر .

ولعل من مزايا المحاضرات كأسلوب للتدريب امكان تقديم المعلومات في شكل منطقي دون اعتراض أو توقف ، فضلا عن ان معلومات المحاضرة تكون مستقاة عادة من مصادر علمية ومن ثم يوثق بهذه المعلومات ، هذا الى جانب مرونة هذا الأسلوب في التدريب وسهولة تنظيمه .

كما أنها تستخدم عادة في التزويد بمعلومات في موضوعات عامة ولا تتعرض لتفصيلات علمية أو عملية . ومن ثم فان الدعوة في أغلب الأحيان تكون عامة وهذا الأسلوب معروف بمرونته وسهولته في عملية التنظيم ، غير انه نظراً لعمومية المحاضرات فان الاهتمام بها واستيعابها يكون محدوداً ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على شخصية المحاضر .

الزيارات الميدانية :-

وهي زيارات لمواقع العمل والمشاهدة على الطبيعة ظروف سير العمل لملاحظة الأساليب المستخدمة فيه ومثال ذلك الانتقال الى موقع حادث سير أو جريمة جنائية ومتابعة رجال التحقيق بالمشاهدة في انجاز مهامهم أو زيارة ادارة المرور للاطلاع على سير العمل هناك . ويعتبر هذا الأسلوب من أقوى الأساليب فعالية بعد التطبيقات العملية .

التطبيقات العملية :-

وهنا يقوم المدرب بإجراء التجربة أو التطبيق العملي أمام الدارسين وهذه التطبيقات ضرورية بالنسبة للتدريب على المهارات وتنمية الخبرات وتفيد بصفة خاصة في التدريبات العسكرية وفك وتركيب الأسلحة بمختلف أنواعها وتفيد كذلك في رفع الأثر من مكان الحادث أو مسرح الجريمة وكيفية تتبعه بأحدث الوسائل التقنية أو الكلاب البوليسية أو تشكيلات فض الشغب ... الخ ، من الأعمال الشرطية .

تمثيل الدور :-

ويعنى هذا الأسلوب باصطناع بعض المواقف الوهمية (غير الحقيقية) بقصد التدريب على مواجهتها في الحياة العملية ، فهنا يتصور المتدربون أنفسهم موجودين في حالة واقعية ويتصرفون على هذا الأساس .

ومثال ذلك اصطناع حادث اختطاف طائرة أو خطف رهائن أو مهاجمة موكب لشخصية هامة ، أو تصور وقوع جريمة قتل وهمية ... الخ .

المؤتمـــرات :ـ

وهي اللقاءات الجماعية التي تجمع عددا كبيرا من الاشخاص المختصين وتستهـدف في الأسـاس منـاقشـة موضـوعات أو مشاكل أو ظواهر معينة والانتهاء الى توصيات أو قرارات بشأنها .

ويمتـاز هذا الأسلوب للتفكير الجماعي بأنه يتيح فرص تبادل الخبرات والمعلومـات واستعـراض وجهات النظر في الموضوع أو الظاهرة أو المشكلة المطروحة للمناقشة والتوصل الى حل يرضي جميع الأطراف ومن ثم يسهم هذا الأسلوب التدريبي في تنمية المعرفة للعضو بالتعلم من خلال تجارب الآخرين كما تتاح له فرصة الوقوف على التطورات الحديثة في مسائل معينة هامة تمكنه من المقارنة بين آرائه وآرائهم كما تعلمه كيف يحترم وجهات نظر الآخرين ويقبل النقد الموجه لآرائه بصدر رحب وبروح ودية ، ويتعلم أن هناك دائماً أكثـر من مدخل علمي لحل أي مشكلة كما أنه ينمي في نفسه القدرة على التحليل وبُعد النظر . وينتج عن ذلك تدريب عملي للعضو المشارك على التروي في اتخاذ القرارات الفعلية عندما يكون لديه الوقت الكافي لأن يأخذ في اعتباره بدائـل أخـرى يمكن أن تسهم في حل المشكلة القـائمة المزمع اتخاذ قرار بشـأنهـا . وبصفـة عامة يسهم المؤتمر في اتاحة الفرصة للأعضاء لتقييم تجارب وأفكار بعضهم البعض .

ومن أمثلة هذه المؤتمرات ، المؤتمرات التي تناقش مشكلة المخدرات ، أو ظاهرة تفشي ظاهرة من ظواهر الارهاب (خطف الرهائن مثلا) ..الخ .

الاجتماعات الـدوريـة :ـ

تتم هذه الاجتمـاعات الدورية عادة بين واضعي السياسة من القيادة (القـائـد العـام أو نائبه) وبين مديري الادارات وضباط المراكز ، أو بين مديـري الادارات ورؤسـاء الأقسـام مثلاً . وفي الاجتماع يدور حوار بين المجتمعين عن أهداف الجهاز وسياساته وخططه وانجازاته والمشكلات التي تعتـرض تحقيق الأهـداف . ويكفـل هذا الأسلوب توفير المعلومات اللازمة لمختلف الرؤسـاء بمـا يسمـح بقدر وافر من الرقابة الذاتية وسرعة اتخاذ القرارات ، أو رفع المقترحات والتوصيات للجهات العليا المختصة .

كما تتاح فرصة الاتصالات المفتوحة لتبادل الأفكار والآراء ووجهات النظر لحل المشاكل المشتركة ووضع خطط فعالة لتطوير وتحسين الأداء . وبصفة عامة تفيد مثل هذه الاجتماعات في تنمية روح التطوير والابتكار لدى المسؤولين في مختلف المستويات الادارية ، كما تسهم في زيادة دوافع الفرد نحو تحقيق أهداف القوة . وتنمي الاعتماد المتبادل بين مختلف الرؤساء ، فضلا عن أنها تهيىء الفرصة لاطلاق طاقات وقدرات المسؤولين وأحيانا يطعم الاجتماع بمحاضرات يلقيها المختصون تشمل موضوعات حيوية تمثل مشكلة أو أكثر تواجهها القوة مثال ذلك (كثرة جرائم السطو ليلاً ، أو عدم انضباط الأفراد ، أو شكوى أفراد الجمهور من تأخر معاملاتهم) ... الخ .

تدريب المناقشة Discussion Training

يحتاج الرئيس في الاجتماعات الادارية الى مهارات من نوع خاص منها القدرة التعبيرية والقدرة على التلخيص وتفهم أبعاد ما يقوله ، أو ما لا يقوله الآخرون . لأن مجموعة أعضاء الجلسة تحتوي على خليط متنوع من الشخصيات المختلفة ، فبعضهم ايجابي متعاون ، وبعضهم سلبي متعال ، وبعضهم ثرثار يهتم بالحديث عن نفسه ... وبالتالي فقد تضم المجموعة أفراداً قد يكونون من وجهة نظر رئيس الجلسة ، على الصورة التالية [١] .

ومع أنه ليس ثمة نمط محدد للتعامل مع كل أفراد المجموعة أثناء المناقشة فان من البديهي أن يحتاج رئيس الجلسة الى طرق وأساليب مختلفة ويمكن أن يكون ذلك على النحو التالي :ـ

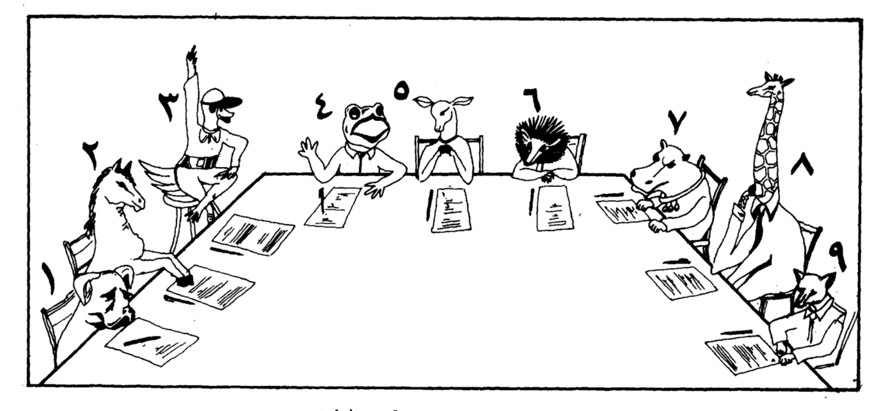
١ ــ النوع المشاغب .. يحسن أن يحتفظ رئيس الجلسة بهدوئه ، وألا يدخل معه في نقاش ، وألا يجعل أي فرد في المجموعة يشتبك معه في جدال ، مما سيؤدي الى عزله ليتحول الى وضع أحمق حيث يترك عند ذلك للمجموعة للتعامل معه .

٢ ــ النوع الايجابي .. وهو نوع متميز مفيد في التوصل الى نتائج ايجابية .

٣ ــ النوع الدعي .. وهو نوع يدعي المعرفة ويزعم العلم بكل شيء ! .. حيث يتوجب على رئيس الجلسة ألا يترك له مجال السيطرة على المناقشة ، ويتم ذلك بأن يطلب منه تقديم آراء محددة وتبريرات ،

---

(١) راجع مؤلف الدكتور محمد الناشد ، ادارة الأفراد ١٩٩٠ ، ص ١٤١ .



شخصيات المجموعة كما يراها رئيس الجلسة

ويتـرك للمجمـوعـة كي تتعامل معه فور وقوعه في الخطأ أو تقديمه لتبريرات غير سديدة .

٤ ــ النوع الثرثار .. وهو نوع يغدو من الضروري مقاطعته بكياسة ولباقة دون إحراجه ، أما اذا أدلى بما يفيد فيحسن الاستماع اليه الى الحد الذي يخرج به عن دائرة الموضوع حيث يمكن توجيه سؤال متصل بالموضوع الى فرد آخر في المجموعة .

٥ ــ النوع الخجول .. يحسن أن يدعه رئيس اللجنة لخواطره وتأملاته ثم يطرح عليه أسئلة سهلة بغية تشجيعه على المشاركة وجعله اكثر ثقة بنفسه ، مع شرح آرائه عند الضرورة .

٦ ــ النـوع غير المتعـاون .. وهـو نوع يحس بعدم الرضا حيث يحسن التعـرف على ما يعـرفـه أو يريـد قوله مع الحرص على اشعاره بأن المجموعة قد تحتاج اليه .

٧ ــ النوع السلبي .. وهو نوع يحتاج الى بذل جهد خاص لاجتذاب اهتمامه .

٨ ــ النوع المتعالي .. وهو يحتاج الى صبر في التعامل معه . ويحسن الا يوجه اليه انتقاد بل يحسن جذب انتباه باستمرار للاستفادة مما يعرف .

٩ ــ النـوع المتصيد بأسئلته .. وهو ناصب فخاخ لرئيس الجلسة بغية إحراجه . وهنا يحسن تحويل أسئلته الى المجموعة كي تتولى الرد عليه .

من المثال السابق ، وكثير غيره ، تتبين أهمية توفير عوامل نجاح التدريب .

الندوات أو حلقات الدراسة :ــ

وفيها تشترك مجموعة من المتدربين في بحث موضوع معين على مستوى عال عادة ، وله جوانب متشعبة . ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع واعداد تقرير عنه . ولذلك يشارك في الندوة عادة أعضاء ممن لديهم خبرات واسعة ومعلومات مستفيضة عن موضوع الندوة . وهناك عادة مشرف للندوة يتولى توزيع موضوعات الدراسة والبحث على المشتركين وتـزويـدهم بخبراته في هذا المجال وتهيئة الجو المناسب للمناقشات الحرة وتـوجيـه المنـاقشات والدراسات وتلخيص الأفكار التي طرحت في الندوة . والواقع ان تبادل الآراء ووجهات النظر والمناقشات التي تظهر كافة جوانب المشكلة المعروضة والممارسة العملية لتحليل الموقف ، تسهم كلها في امداد

المتدربين بالمعرفة ، وهي مزايا ناتجة عن الاجتماعات التي يحضرها مجموعة من المتـدربين في شكل ندوة . وبصفة عامة يصلح هذا الأسلوب التدريبي لتدريب مستوى القيادات الوسطى وكذلك لتكوين اخصائيين في مجالات معينة .

ومن أمثلة هذه النـدوات مناقشة ظاهرة شم الغراء أو ندوة سرقة خدم المنازل ، أوحلقة دراسية عن كيفية حماية الأحداث من الانحراف ... الخ .

اللجــــان :ـ

وتستخدم هذه الوسيلة كوسيلة تدريبية تحت ظروف خاصة ، كأن يتم إشراك أحد الأفراد الجدد المرشحين لشغل منصب قيادي في عضوية لجنة تتنـاول موضـوع تخصصه تضم بعض المسؤولين القدامي وذلك بغرض التدريب . ويفيد هذا الأسلوب التدريبي في تنمية مهارات المتدرب في ادراك العـلاقـات بين الأعضـاء والمـواقف وتعلمه لكيفية تقييم المعلومات واتاحة الفرصة له للحصول على خبرات جديدة من خلال ملاحظته لكيفية تصرف أعضاء اللجنة الآخرين وطريقة طرحهم للموضوعات ومعالجتها .

ومثال ذلك اللجان الخاصة بصياغة النظم واللوائح أو بوضع برامج العمل أو خطط التدريب ، أو لجان اختيار الأفراد للعمل بالجهاز ... الخ .

ب ـ أساليب التدريب الفردي :ـ

أما الأسلوب الثاني فهي أساليب التدريب الفردية : وهذه الأساليب تقوم على تدريب واعداد الأفراد بذواتهم وهي متنوعة العناصر وأهمها :ـ

دروس المراسلة أو الدراسة الذاتية :ـ

بموجب هذا الأسلوب التدريبي يقع عبء التدريب على الفرد نفسه الذي يدرب نفسه مستعيناً بالكتيبات أو شرائط مسجلة بالصوت أو بالصورة أو بهما معا أو غير ذلك .

ويتم ذلك بإرسال المحاضرات والمواد التدريبية والارشادات الى المتدرب في مقر عمله ويستخدم هذا الأسلوب للتغلب على بُعد المكان وارتفاع التكلفة .

القــراءة الموجهـة :ـ

فهي تستخدم كأسلوب فعال للتدريب الفردي وتهدف الى تمكين الفرد من معـرفـة صلة عمله بسائر الأعمال والنشاطات في القوة ، وتزوده بمعلومات

تفصيليـة عن كيفيـة الانجـاز والتصرف في كافـة مجالات العمل . وتشمل الاطلاع على المنشورات (أوامر القوة الاسبوعية) والكتيبات (مثل كتاب صلاحيـة مدراء الادارات ونـوابهم) أو التعـاميم الصـادرة عن مختلف الادارات المختصة في القوة .

المـران المـوجـه :ـ

ويقصد به قيام المشرفين باعداد مرؤوسيهم وتمرينهم على أداء ما يسند اليهم من أعمـال وذلك باعتبـار المشرف معلماً وموجهاً لمرؤوسه في مختلف مجالات العمل بحكم مسؤوليته الأصلية عن سير العمل . وتقع مسؤولية هذا النوع من التدريب على مدراء الادارات ونوابهم ورؤساء الأقسام .

النقـل في الأعمـال :ـ

ويتبـع هذا الأسلوب بالحـاق الفـرد بمختلف الأعمال داخل الادارات والمراكز لفترة مؤقتة حتى يحيط بأوجه نشاطاتها المختلفة ، وهذا الأسلوب يحقق عدة مزايا منها المعرفة الشاملة بنشاطات الشرطة وادراك ما بينها من ارتباط وبالتالي أهمية التعاون بين القائمين بها والاستعداد لمواجهة ضغط العمل المفاجىء أو تغيب بعض الأفراد (لأي سبب) أو نقص عددهم .

الامكانيات الواجب توافرها لنجاح عملية التدريب :ـ

تعتبر الامكانيات المادية والبشرية من أهم عناصر التدريب الفعالة ، ولكي تصل الى الغاية المنشودة من العملية التدريبية لا بد من توافر العناصر الآتية :ـ

أ ـ وسـائل الايضـاح :ـ

الأجهـزة المسـاعـدة : ونعني بهـا أجهـزة العرض الالكترونية من فيديو وسينما ، حلقات تلفزيونية مغلقة وأجهزة تكبير للصور والخرائط ... الخ.

الرسـومـات والنمـاذج : ونعني بهـا الرسـومـات الكـروكيـة والاحصائية والخرائط .. والنماذج الخاصة بالمباني والميادين والمركبات والأشخاص ... الخ .

ب ـ المكتبـة :ـ

ويجب أن تحتـوي على عدد معقـول من المـراجع والوثائق والدراسات

القيمة . كما يجب أن تتوفر المراجع التي تتناول مختلف النشاطات الشرطية والأمنية .

ج ـ المكـــــان :ـ

يجب أن يهيأ المكان المناسب للتدريب لأن الدراسات الحديثة قد أثبتت فعالية العلاقة بين المكان وموقعه وطريقة تنظيمه وبين الانتاج والتحصيل .

د ـ الحـــوافز :ـ

يجب على المشرفين أو القائمين على الدورات توفير الحوافز المادية والأدبية واثارة روح المنافسة والتحدي بين المتدربين لارضاء طموحاتهم وحفزهم على الانتاج والتحصيل ، كما يجب عليهم معالجة ذلك بحكمة وبدون مبالغة ، حتى لا يصيبوا المتدربين بالاحباط وتحطيم معنوياتهم .

توفـير المدربــين :ـ

يعتبر المدرب العنصر الأساسي والرئيسي في عملية التدريب فهو الذي يقود هذه العملية الى بر الامان ويحقق النتائج المطلوبة وفق الاطار العام للخطة الموضوعة لسياسة التدريب في القوة . وهنا يجب على المسؤولين عن الخطة التدريبية توفير المدربين الأكفاء لقيادة وتنظيم عملية التدريب واختيارهم بدقة وحذر لضمان فعالية وجدوى الخطة .

ولذلك عند اختيار المدربين يجب مراعاة توفر الشروط الآتية :ـ

أ) أن يكـون ذو كفـاءة عاليـة (سواء من ناحية المؤهلات أو الخبرة) ومتفهماً لطبيعة عمله .

ب) أن يكون مقتنعاً بأداء هذه المهمة (وليست مفروضة عليه) .

ج) أن يكون اسلوبه متميزاً وقادراً على توصيل المعلومات للآخرين دون عناء أو تعقيد .

د) أن يكون قدوة حسنة (في مظهره وتصرفاته وسلوكه مع المتدربين) .

* هذا بالنسبـة للمدرب اما بالنسبة للجهة المسؤولة عن التدريب فيجب عليها أن لا تحمّل المدرب فوق طاقته وان تراعي ظروفه الخاصة كبشر وأن تمنحـه السلطة الكـافيـة لمباشرة مسؤولياته التدريبية وأن تحاسبه في النهاية على نتائجه .

الفرق بين التأهيل والتدريب في مجال الشرطة :ـ

قد يخلط الفـرد بين التـأهيل والتدريب وذلك لتشابه اللفظين من حيث العمومية ولكن عند ضبط هذه الألفاظ من الناحية العلمية والتطبيقية نجد أن هناك فرقاً شاسعاً بينهم فالتأهيل بصفة عامة هو اعداد الفرد لمهنة معينة . وتأهيل رجال الشرطة يقصد به اعدادهم للالتحاق بهذه المهنة ، التي تتطلب طبيعتها تحقيق الأسس الآتية :ـ

أولاً : الاعداد البدني ويقصد بذلك توفير اللياقة البدنية لكافة الأفراد الملتحقين بهذه المهمة .

ثانياً : خلق الروح النظامية ويقصد بها الانضباط وعدم التسيب واحترام الرؤساء والمرؤوسين .

ثالثاً : تنمية روح الجماعة فيهم والشعور بالانتماء للشرطة .

رابعاً : تزويدهم بالدراسات والعلوم والثقافات والمعلومات التي تتصل بعملهم .

خامساً : توفير الخبرة النظرية والعملية بالتدريب العسكري والنظامي التي تتصل بعملهم .

سادساً : التأكد من صلاحية الفرد الملتحق بالشرطة فقد تكشف فترة التأهيل عن عيوب في الفـرد المراد تأهيله ويتضح عدم صلاحيته للعمل فيُستبعد من العمل الشرطي .

فمن خلال تتبعنا لأسس التأهيل في المجال الشرطي نلاحظ أن هناك فرقاً بين التأهيل والتدريب ويتضح ذلك من الآتي :ـ

٠١ يعتبـر التأهيل شرطاً من شروط الالتحاق بالعمل الشرطي وهو اعداد الفرد للعمل بجهاز الشرطة ويتم قبل مزاولة عمل الشرطة ، أما التدريب فهـو مرحلة تالية للالتحاق بالخدمة ويشمل رجال الشرطة أنفسهم ، الجدد منهم والقدامى .

٠٢ يعتبر التأهيل كفترة اختبار للتأكد من صلاحية الفرد للعمل بالشرطة ، أما التدريب فهو رفع كفاءة الأفراد العاملين بالجهاز ومستواهم .

٠٣ ان التأهيل مجاله محدد فاذا رسب من وقع عليه الاختيار في الفحوص المقتضـاه أو استنفد كافة الفرص الممنوحة له لاجتياز فترة التأهيل بنجـاح تعـين استبعـاده من العمل الشرطي . أما الفرص في مجال

التدريب قد تكون أوسع بعض الشيء فاذا لم يحالف التوفيق بعض الخاضعين له من العاملين بالجهاز فانهم يظلون في أعمالهم أو ينقلون منها الى أعمال أخرى ، الا ان هذا الوضع قد يؤثر في مستقبل حياتهم الوظيفية من حيث الترقي والصلاحية لتولي المناصب الاشرافية أو القيادية .

* وأخيراً على الرغم من هذه التفرقة الظاهرة بين التأهيل والتدريب الا ان الواقع يؤكد وجود صلة وثيقة بينهما .

فإذا اجتاز الفرد فترة التأهيل بنجاح وأُلحق بعمل الشرطة فانه لا يمكن اغفال هذه الفترة التي امضاها في التدريب على أعمال الشرطة فعلاً ، والاستعداد لتحمل أعبائها ، وما اكتسبه خلالها من معلومات ودراسات شرطية متنوعة تمكنه من القيام بعمله على الوجه الأكمل الذي يحقق النتائج المطلوبة في ميدان العمل الشرطي .

وكما أن التأهيل لا يغني عن التدريب العملي الذي يجب أن يتلقاه الفرد بالشرطة فور تسلمه مهام وظيفته تحت اشراف مسؤول ذو خبرة وكفء .

وبناء عليه يمكن القول بأن التأهيل لعمل الشرطة ليس في الحقيقة سوى المرحلة الأولى من مراحل تدريب أفراد الشرطة بالمعنى الواسع لهذا اللفظ . فالتأهيل هو اعداد المرشحين للعمل بالشرطة والتدريب هو رفع لمستوى الأفراد العاملين بالشرطة فالتدريب مرحلة لاحقة للتأهيل .

تقويم التدريب

تقوم الأجهزة الشرطية الحديثة من فترة لأخرى بعملية تقويم التدريب ، بغية الحكم على مدى فعاليته في تحقيق الأهداف المرسومة والغايات ، وما يتطلبه من نفقات وجهد وزمن .

فالجميع لا ينكر أهمية التدريب وفائدته الحيوية بالنسبة للجهاز الشرطي إلا ان هذه الصفة مرتبطة بنوع أو بمضمون التدريب وبالتالي فان من المناسب تحليل العائد من عملية التدريب في مجملها وجدواها وبعملية حسابية بسيطة يمكن أن نضع التكلفة والجهد والزمن الذي يستغرقه الفرد في عملية التدريب في كفة ونضع في الكفة الآخرى الفوائد من هذه العملية . فاذا رجحت الكفة الأخيرة كنا بصدد نظام تدريبي فعال ومثمر ، واذا حدث

العكس لا بد من وقفة لتقييم هذه العملية وتصحيح مسارها وتحديد التحسينات التي تزيد من فعاليته وجدواه .

ولعل الاعتقاد بأن التدريب شيء مفيد على أية حال ، قد يؤدي الى عدم الاكتراث ببرامجه فتوضع بطريقة غير مدروسة وعشوائية مراعاة للنواحي الشكلية فحسب ، وتهمل النواحي الجوهرية من هذه العملية .

والحقيقة الثابتة أن ليس هناك عيباً في عملية التدريب بحد ذاتها وإنما في أساليبه أو في طرق تطبيقه ولهذا وجب التأكد عند وضع البرامج التدريبة من الآتي :ـ

١ . ان أساليب التدريب مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله .
٢ . ان مضمونها يحقق الحاجة الحقيقية للأفراد في هذا الجانب واذا اعتبرنا لأغراض التقويم ، بأن هدف التدريب هو احداث تغيير سلوكي ايجابي فان هذا التغيير يأخذ شكلاً أو أكثر مما يلي :ـ [1]

ـ تغيرا في المهارات أو تنميتها وتطويرها واستحداث مهارات جديدة ، وتلك تقاس بمخرجات وأداء الفرد في عمله .
ـ تغييرا في المعرفة ، وتلك تقاس بواسطة اختبارات مقننة .

وفي كل الأحوال يتوجب على القيادة العليا والقائمين على عملية التدريب أن يدركوا ماهية التغييرالمستهدف في السلوك عند الفرد ، وأن يحددوا مستوى الأداء المستهدف وأساليب القياس والتقييم . ويضع المختصين في في شؤون التدريب بعض المقاييس الكمية والنوعية . ذات الدلالة في تقويم التدريب ما يلي :ـ

١ . اختبار الأفراد المتدربين ومقارنة نتائج أعمالهم مع فئات أخرى أو معهم قبل التدريب .
٢ . دراسة الحالة المعنوية ومعدلات الغياب ومستوى الجودة في الأداء .
٣ . دراسة الشكاوى وتقصي أسبابها .
٤ . ملاحظة ومقارنة الأنماط السلوكية للأفراد قبل التدريب وبعده .

---

(١) راجع الدكتور محمد الناشد ، ادارة الأفراد ، ص ١٤٧ .

الخـــلاصة :-

ان عملية تقويم التدريب يجب أن تجري على نحو نظامي تقوم السلطة المختصـة بالتـدريب بوضعهـا وفقا لبيانات مجدولة على صورة استمارات تتضمن الاجـابة عن تساؤلات تتناول جميع الجوانب المتصلة بالتدريب ، ويمكن ان تكون على النحو المشار اليه في المثال التالي :

استمارات تقويم عملية التدريب

أولاً : استمارة توقعات المتدرب [1]

اسم البرنامج التدريبي ....

رقم واسم المتدرب .... الرتبـة : ....

المؤهلات العلمية : .... جهة العمل (الادارة/المركز): ....

نوع العمل (اداري/ميداني) : ....

١- ما هي الموضوعات والمهارات والمعارف الهامة التي تعتقد أنك تحتاج اليها وتتوقع أن يتناولها البرنامج ؟

- ....
- ....
- ....

٢- ما هي المشكلات التي تواجهك في عملك وتتوقع أن يتطرق اليها البرنامج ؟

- ....
- ....
- ....

٣- ما هي الأساليب التي تفضل أن تتبع في البرنامج ؟

- ....
- ....
- ....

---

(١) راجع ادارة الأفراد للدكتور محمد الناشد ، ص ١٤٧ .

٤- ما هي الصفات التي تعتقد بضرورة توفرها في هيئة التدريب ؟

- ....
- ....
- ....

٥- ما هي الفوائد التي تتوقع أن تجنيها من البرنامج ؟ والى اي حد تتوقع تحققها ؟

- ....
- ....
- ....

٦- ما هي توقعاتك حول مدى نجاح البرنامج وتفاعل المتدربين ؟

- ....
- ....
- ....

ملاحظات : ....

ثانياً : نموذج استمارة تقويم محاضرة أو لقاء تدريبي

البرنامج التدريبي : ....

رقم واسم المتدرب : .... رتبته : ....

اسم المحاضر : ....

التاريخ : ....

الموضوع : ....

١- هل ترى أن الموضوع مرتبط بالبرنامج التدريبي ؟

....

٢- هل للموضوع علاقة بعملك الحالي ؟ أو المستقبلي ؟

....

٣- هل كان موضوع المحاضرة مفيداً لك ؟ معروفاً لديك ؟

....

٤- هل أثار الموضوع تساؤلاتك لمعرفة المزيد حوله ؟

....

٥- ما هو مدى تغطية الموضوع أو مدى وضوحه ؟

....

٦- هل كان الوقت المحدد للموضوع كافياً ؟

....

٧- هل كانت الوسائل التعليمية مناسبة ؟

....

٨- ما هي الصعوبات أو المشكلات التي واجهتك ؟ وما مستوى استيعابك للموضوع ؟

....

ملاحظات : ....

ثالثاً : نموذج استمارة تقويم برنامج تدريبي

البرنامج التدريبي : ....

رقم واسم المتدرب : .... **تاريخ البرنامج التدريبي** : ....

١- ما رأيك بالبرنامج التدريبي من حيث :-

- **مدة البرنامج : كافية ☐ غير كافية ☐ طويلة ☐**
- **نظام المحاضرات واللقاءات اليومية : مناسب ☐ غير مناسب ☐**
- **المتحدثون في البرنامج : ممتازون ☐ جيدون ☐ متوسطون ☐ مملـــون ☐ متواضعون ☐ .**

٢- ما رأيك بمضمون البرنامج ؟ ما هي نواحي القوة ونواحي الضعف فيه ؟

- ....

٣- رتب الموضوعات التي تضمنها البرنامج تبعاً لأهميتها في نظرك ؟

أ - ....

ب - ....

ج - ....

د - ....

٤- ما هي الموضوعات التي وجدتها مناسبة لك شخصياً وعملياً ؟

- ....

٥- ما هي الموضوعات التي لم تقدم بشكل مناسب من ناحية ؟

- **المضمون - الوقت - التوقيت - الوسائل التعليمية .**

٦- ما هي الموضوعات التي يُقترح إضافتها إلى البرنامج ؛

- ....

٧- ما هي الموضوعات التي ترى أن يُخصص لها برنامج مستقل ؟

- ....

٨- ما هي الأفكار الجديدة التي خرجت بها وتنوي تطبيقها في عملك ؟ وهل تجد في نفسك القدرة على تطبيقها ؟

- ....

٩- هل تعتقد أن ثمة صعوبات تحول دون تطبيقها ؟ ما هي طبيعة هذه الصعوبات :-

فنيــة ☐ ادارية ☐ تنظيمية ☐ مالية ☐

١٠- أياً من الأساليب المستخدمة كان أكثر فعالية برأيك ؟

المحاضرات ☐ التطبيقات العملية ☐ تمثيل الأدوار ☐

الاجتماعات الدورية ☐ المؤتمــرات ☐ اللجـــان ☐

الـدروس ☐ الزيارات الميدانية ☐

أساليب أخــرى ....

١١- هـل لبّى البرنامج حاجة لديك ؟ مـا هي ؟

- ....

١٢- ما هي التغييرات التي تقترح إدخالها كي يصبح البرنامج أكثر فاعلية وفائدة ؟

- ....

١٣- ما هي انطباعاتك الايجابية والسلبية عن كل من المتحدثين في البرنامج ؟

- ....

١٤- ماذا ترك البرنامج في نفسك ؟

- ....

١٥- هل ثمة من رأي أو اقتراح أو انتقاد لم تذكره فيما سبق ؟

- ....

رابعاً : استمارة تقويم محاضر / مدرب

البرنامج التدريبي : ....

رقم واسم المتدرب : .... الرتبة : ....

اسم المحاضر / المدرب : ....

عوامل التقويم التقويم

نعم لا

١ـ هل حضّر الموضوع قبل تقديمه للمتدربين ؟

٢ـ هل كان ملماً بالموضوع إلماماً كافياً ؟

٣ـ هل كان أسلوبه مناسباً ؟

٤ـ هل استخدم وسائل تعليمية ؟

٥ـ هل جذب إنتباه واهتمام المتدربين ؟

٦ـ هل نجح في نقل أفكاره والتعبير عنها :

٧ـ هل لديه القدرة على السيطرة على المجموعة وعلى ادارة الحوار ؟

٨ـ هل نجح في اثارة مشاعر المنافسة ؟ وفي إشراك المتدربين ؟

٩ـ هل تمكن من تغطية الموضوع ؟

١٠ـ هل كان يلخص الأفكار من وقت لآخر ؟

١١ـ هل أشاع جواً مناسباً ؟

١٢ـ هل كان مخلصاً وجاداً في عمله ؟

١٣ـ هل كان سلوكه العام مناسباً ؟

١٤ـ هل تمكن من الاجابة بكفاءة عن تساؤلات المتدربين ؟

١٥ـ هل كان مظهره الشخصي مقبولاً ؟

١٦ـ هل استطاع تحقيق الهدف من اللقاء التدريبي لا سيما من حيث تشكيل السلوك المهني والوظيفي ؟

ملاحظات : ....

والجدير بالذكر أنه بالاضافة الى النماذج التقويمية السابقة يمكن للادارة ، لأغراض المتابعة والتقويم ، أن تعتمد على أي من الأساليب التالية :ـ

- اجراء اختبارات تحريرية أو شفهية .

- تقديم المتدرب لتقرير موجز عن برنامج التدريب لتحديد مدى استفادته منه .
- تكليف المتدرب بتقديم بحث ، نظري أو تطبيقي ، في بعض مواد البرنامج للتأكد من استيعابه وتفهمه للمعلومات .
- تقـويم المتـدربـين عن طريق المـلاحظة من قبل اختصاصيين تتناول النواحي السلوكية والجهد والانتباه والمواظبة والتفاعل .
- التقويم بواسطة الاجابة عن استمارة مزدوجة توزع قبل التدريب وبعده وتتضمن أسئلة محددة ، حيث تجري مقارنة الاجابات .
- التقويم الذاتي بواسطة استمارة تحدد اجاباتها على عدة احتمالات أو مستويات ، حيث يتمكن المتدرب من اختيار الاجابة التي يراها ، ومن ثم يقوم برصد نقاط اجاباته وتحديد تقديره .

الفصل الخامس

نظام الترقيات

نظـام الترقيـات

مفهـوم الترقيـة :

تعتبر أساليب الترقية والترفيع من أهم وسائل التحفيز المادي (والمعنوي ايضـا) بالنسبة للأفراد العاملين بالقوة (عسكريين ومدنيين) فضلا عن تأثـيرها البالغ في تحديد نوعية ومستوى كفاية القيادات الادارية في هيكل الجهاز الوظيفي في القوة .

وعليه لا يتسنى لأي جهاز وظيفي الاحتفاظ بمستوى عال من الكفاية ما لم يوفر الفرص الكافية أمام الأشخاص الأكفاء لشغل وظائف أعلى ومباشرة مسـؤوليـات إشرافيـة وقيادية أكبر . ويعتبر الأمل في الترقي الى الوظائف الاشرافية أكبر حافز للفرد على التقدم في عمله ورفع كفايته ، وهو ما يقتضي وضع خطة سليمة للترفيع والترقي اليها واتباع أفضل الأساليب لاختيار شاغليها .

أولاً : التعريف :ـ

يقصد بالترقية شغل الفرد المرقى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز يفوق مستوى وظيفته الحالية أو تعني صمود الموظف من وظيفة الى أخرى أسمى في التدرج (أو من رتبة الى رتبة أعلى في النظام العسكري) .

الترقيات والهيكل التنظيمي للجهاز :

وكما أشرنا سابقاً يقصد بالترقية تدرج الشخص في السلم الوظيفي من وظيفة الى أخرى وظيفة أعلى (أو من رتبة الى رتبة أعلى) ومقترنا بحصوله على درجة أو زيادة في المرتب أو مميزات مادية أخرى ، وهو الوضع السائد في أغلب الأحيان ولكن زيادة المرتب في حد ذاتها ليست معياراً للترقية ما لم تكن مصحوبة بممارسة الفرد المُرقى لأعباء وظيفة أكبر أو تقلده لمركز وظيفي أعلى .

فمن البديهيات في ادارة الأفراد عند تناول مسألة الترقيات أن تكون هنالك مسالك ومسارات واضحة للترقية عبر تنظيم الجهاز (ويقصد بذلك الهيكل التنـظيمي للقـوة) وميـزانيتـه للوظائف والرتب في شكل مستويات وظيفية متدرجة ذات بداية ونهاية محددة استنادا الى النظم واللوائح المطبقة في القوة لكافة الأعمال والوظائف .

فهـذه النظم واللوائح توضح مسارات وخطط التقدم والرقي عبر الهيكل التنظيمي للجهاز (القوة) وكذلك تكشف عن الشروط الواجب توافرها لشغل كل وظيفة تقوم على المسار أو الخط الواحد ومن ثم تكون الترقية للفرد الى وظيفة محددة الواجبات والمسؤوليات مخصص لها في الميزانية درجة وظيفية أعلى .

وقد يكون مسار الترقية مقيداً داخل تخصص محدد كما هو الحال في الوظائف الهندسية أو الطبية وغيرها من الوظائف التخصصية التي تتطلب تخصصاً مهنياً معيناً وبالتالي تكون فرصة تحرك شاغل الوظيفة الى وظائف أخـرى في تخصصـات أخرى فرصة محدودة وضيقة للغاية نظراً للطبيعة التخصصية للوظائف وهو أمر يفرض على الموظف شاغل الوظيفة مساراً مقيداً للترقية داخل تخصص وظيفي محدد مثل طبيب السجن أو مهندس الصيانة أو مهندس المرور أو خبير الحرائق ، وهكذا عكس الحال في الوظائف التي لها طابع العموم بمعنى انها لا تتطلب تخصصاً مهنياً معيناً كما هو الحال في الوظائف الكتـابيـة والادارية وغيرها من الوظائف ذات الطبيعة العامة غير التخصصيـة ، والتي تتيـح مرونة كافية لتحرك شاغلي مثل هذه الوظائف العامة بين مجموعات مختلفة ومن ثم تتاح لهم مسارات أكثر للترقية والتقدم .

وهناك وظائف يكون مسارها مغلقاً بمعنى أنها لا تقود الى وظائف أعلى منها كأن يكون بالجهاز (أو القوة) وظيفة (مبرمج نظم) أو (أمين مكتبة) دون أن تكون هناك وظائف أعلى من ذات نوعية وظيفة هذه الوظائف ، وهنا لن تتاح لشـاغـلي هذه الوظائف فرصـة التـرقي والتقـدم الوظيفي ، بعد استكمال الدرجـات والحلقـات المـاليـة المخصصة لهذه الوظيفة . وتتطلب مثل هذه الأوضـاع أن يخطر الفرد بها مسبقاً (قبل تعيينه) حتى لا يفاجأ بعدم وجود فرصة أمامه للترقي ، ولاتاحة الفرصة لتقدم الأفراد فانهم يجب أن يعملوا بوجود فرص للترقية توضحها نظم وخرائط دالة على ذلك .

ومن البديهيات الهامة التي يجب أن يعيها الفرد أن نظام الترقيات مرتبط بقدرات الفرد وكفاءته وخبرته في مجال عمله ، كما تتوقف أيضا على التنظيم القـائم بالجهاز الوظيفي وعلى خلو شواغر ذات مستوى أعلى نتيجة لعملية دوران عجلة العمل وعلى فرص توسيع أعمال الجهاز أو القوة ما يرتب عليه كبر حجم هيكلها التنظيمي ومن ثم هيكلها الوظيفي .

وعليــه فان نظام تحديد الدرجات والرتب يقوم على أساس أن تخصص الدرجة للوظيفة وليس لشاغلها في النظام المدني ، وللرتبة وليس لحاملها في النـظام العسكري ، باعتبار أن الوظيفة أو الرتبة هي مجموعة محددة من الواجبات والمسؤوليات أما الدرجة فهي الربط المالي المقرر لهذه الوظيفة أو الرتبة في سلم الرواتب .

الأحكام العامة وأسس الترقية :ـ

مما لا شك فيه أن الفرد حينما يلتقي بوظيفة ما يسعى دائماً نحو التقدم ويتـطلع الى بلوغ أقصى درجات السلم الوظيفي فلذلك نجده يجد ويجتهد ويخلص في عمله ويتفانى فيه على أساس هذا التطلع .

فأياً كان نظام الترقية المتبع في الجهاز الاداري يجب أن يستند الى أساس سليم ليس فقط من الناحية الفنية ولكن أيضا من ناحية اكتسابه لرضا أفراد الجهاز بشعورهم بعدالة النظام وبموضوعيته وعدم التأثر في تطبيقه بأية ميول أو اتجاهات شخصية تعكس المحاباة والتحيز غير المنطقي أو العادل . فتلك العوامل تؤدي لا محال الى هبوط معنويات الأفراد وغرس بذور الشقاق والحقد بينهم وعـدم تقـديـر الصـالح العام . ولا يخفى ما لذلك من أثر سيء على انتاجيتهم وحماسهم للعمل . ولذلك فالجانب النفساني والانساني في نظام الترقيات من الأمور الجوهرية لنجاح هذا النظام واستقراره .

وقد حددت القوانين واللوائح والنظم بعض الأسس والمعايير التي تتم بها الترقية في الجهاز الشرطي .

ومن أول هذه الأحكام تتم الترقية بناء على الرتب والوظائف الشاغرة في الميزانية السنوية للجهاز . ويكون الترشيح للترقية وفقاً للقائمة التي تعدها اللجنة التي يشكلها الوزير المختص أو القائد العام للشرطة سنويا .

نظام الترقيات على أساس الأقدمية :ـ

وقد كانت المعايير السابقة للترقية تتم وفقاً لنظام الأقدمية الذي يقضي بأن الفـرد الذي قضى في وظيفته الحالية فترة زمنية أطول من تلك التي قضاها زملائـه له أولوية في الترقية الى الوظيفة الأعلى الشاغرة . فلذلك نجد أن هذا النظام يحبذه جميع الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الاشرافية والقيادية لانــه يضمن تأمينهم ضد أي تعسف أو محـابـاة شخصية عند الترشيح للترقيات ، فهو يحقق لهم الآتي :ـ

١) الأقدمية تحقق لهم الموضوعية في شغل الوظائف الاشرافية ، لأنها واقع لا يمكن انكاره .

٢) المفروض أن الشخص الأقدم أكثر خبرة وتجربة مما يزيد في أهليته لشغل وظيفة إشرافية قيادية .

٣) مراعاة الأقدمية كمبدأ عادل تشغل طبقاً له الوظائف الاشرافية أو القيادية من شأنه رفع معنويات الأفراد العاملين .

٤) يضمن مبدأ الاقدمية للأفراد العاملين الترقي الى الوظائف الاشرافية أو القيادية مما يشجع على اجتذاب أفضل العناصر للعمل بالقوة .

٥) يفضل الأفراد العاملين مبدأ الأقدمية لأنه لا يجعل الأحدث أو الأصغر سناً يشرف على من هو أقدم منه في العمل .

٦) الأخذ بمبدأ الأقدمية في الترقي الى وظائف الاشراف أو القيادة لا يتيح للادارة فرصة اساءة استعمال السلطة ، وهو ما تقل معه أو تنعدم شكاوى أو تظلمات العاملين ضد الادارة .

وعليه فأساس الأقدمية أساس موضوعي لا غبار عليه ويناسب بصفة عامة مع عدم اطلاقه الوظائف الصغيرة الروتينية التي يفترض ان قضاء الفرد لفترة زمنية مناسبة في وظيفته يكسبه خبرة ومهارة كافية تتيح له الصلاحية لتقلد الوظيفة الأعلى الشاغرة . ولكن مع ذلك يؤخذ على هذا المبدأ أو هذا المعيار وحده أنه يؤدي الى شغل الوظائف الاشرافية العليا أو القيادية بغير الأكفاء ويقضي على كل حوافز تنمية الشخصية وتطوير المهارات والخبرات ويصبح بالتالي الشخص الأقدم حجر عثرة في طريق كل شخص يتطلع الى البحث الجاد والتطوير والتفوق في ممارسة عمله .

ثم هناك نقطة أخرى وهي ان تفاصيل الخبرة العلمية اللازمة للنهوض بأعباء الوظيفة لا يعكسها طول مدة الخدمة وحده ، فلا يمكن لنا أن نفترض علمياً وجود علاقة طردية بين طول مدة الخبرة وبين الخبرة المكتسبة ، فرغم طول مدة الخدمة قد تثبت الخبرة المكتسبة باعتبار أن المدة الزائدة قد لا تضيف خبرات جديدة للفرد .

نظام الترقية على أساس الكفاءة

أما نظام الترقية على أساس الكفاءة فقد راعت فيه نظم الشرطة النظرة الشمولية للوظائف والمناصب بغض النظر عن شاغليها وذلك على أساس واجباتها ومسؤولياتها وسلطاتها وظروف العمل حتى يمكن في النهاية تحديد

مواصفات وقدرات الشخص المناسب لشغل الوظائف أو المناصب المناسبة والنهـوض بأعبـائها ومسؤولياتها بكفاءة واقتدار ويتم ذلك بنوعية المؤهل الدراسي أو نوع العمل وطبيعته وعمقه ومدة الخبرة اللازمة التي اكتسبها من خلال درجته أو رتبته السابقة والتدريبات التي تلقاها في أداء العمل والقدرة على التقدم والموصفات الذهنية أو البدنية وسيرته وسلوكه تجاه زملائه وأفراد الجمهور أو غير ذلك من متطلبات لازمة لشغل هذه الوظيفة أو ذلك المنصب . يهـدف هذا في الأســاس أن تشغل الوظائف أو المناصب القيادية بأصلح الأفراد القادرين على أدائها بفعالية وكفاءة .

وتفرض هذه الاعتبارات عامل الكفاءة كأساس جوهري يقوم عليه نظام الترقيات ، ولغايات هذا النظام يمكن الكشف عن مدى كفاءة الفرد بالأسس الموضوعية السليمة .

ولذلك تجري الترقية في بعض الأجهزة الشرطية [1] وفقا للأسس التالية :ـ

٠١ الكفـــــاءة .
٠٢ انقضاء المدة المقررة (ويقصد بها الفترة المحددة في القانون أو النظام العام والتي يجب أن يمضيها الفرد في الرتبة أو الدرجة كحد أدنى لكي يتأهل للترقية) .
٠٣ الأقدميـــــة .

فوضعت شرط الكفاءة (الجدارة) في الأول كمعيار أساسي للترقية ومع ذلك لم تتركه مطلقاً بل ضبطته بشروط حصرتها في المعايير الآتية :ـ

٠١ التقـاريرالسرية : ويقصد بها التقارير الدورية التي يعدها الرئيس المبـاشر للفرد والذي يظهر جوانب القوة والضعف في الأداء بالنسبة للفـرد ، على أن يحـاط وضـع تقـريـر الأداء بضمانات كافية تكفل موضوعية التقرير وعدالته وعدم تأثره بأي من عوامل المحسوبية أو النفوذ الشخصي أو المحاباة .
٠٢ النجاح بالفحوص المقررة : ويقصد بها الامتحانات والفحوص التي تجرى على الأفراد خلال عملهم لقياس كفائتهم أو تلك الفحوص التي تقام خصيصاً للأفراد المرشحين للترقية . وقد يكون الامتحان تحريرياً أو شفوياً أو عملياً أو يجمع بين أسلوبين أو أكثر منهما . وهذا اجراء

---

(١) راجع لائحة شرطة دبي التنفيذية رقم (١) لسنة ١٩٨٤م .

يناسب على وجه الخصوص الوظائف أو المناصب التنفيذية التي تتطلب توافر قدرات ومهارات عملية في الفرد المرشح للترقية .

ولكنها لا تصلح للوظائف أو المناصب القيادية حيث أنها تتطلب أن يتوافر في الفرد المرشح للترقية قدرات عديدة غير ملموسة ، مثل المهارات الادارية والقدرة على الحكم والتقييم والتحليل وامكانية التأقلم والتلاؤم مع الظروف ومواجهة التحديات والقدرة على تخطي المعوقات التي تعترض سبيل تحقيق الأهداف المرسومة للقوة . الى غير ذلك من القدرات التي تكفل تحقيق مستوى معين من الأداء الاداري .

فمن المسلم به أن هذه الصفات يصعب الوقوف عليها من مجرد عقد امتحان بأي صورة من الصور . فالقدرات الادارية أو القيادية لا تتكشف الا في ميادين العمل المختلفة ومن خلال ممارسة العمل بصورة عملية .

٠٣ الأعمال الجيدة أثناء الخدمة : ويقصد بها الأعمال الجليلة التي يقوم بها الأفراد أثناء الخدمة كسعيهم الدائم لتطوير الأداء في العمل بصورة فعّالة أو الابتكارات الهامة التي تحقق أهداف القوة هذا فضلاً عن تفانيهم وشجاعتهم الفائقة واخلاصهم وفطنهم وتفوقهم في ممارسة عملهم بصورة جادة مما ينتج عن ذلك وضع لمسات أو بصمات بارزة في العمل الشرطي .

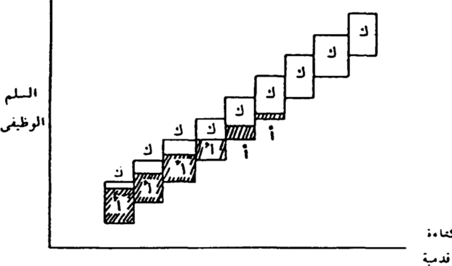
الخــــلاصــة :ـ

نلاحظ أن معظم الاتجاهات الحديثة في علم ادارة الأفراد قد اتجهت نحو نظام المزج بين عاملي الكفاءة والأقدمية في عملية الترقيات كأساس سليم وفعّال لهذا النظام ولكن بحدود نوجزها في الآتي :ـ

٠١ في الوظائف القيادية العليا يجب أن ترتكز الترقيات على أساس الكفاءة وحده باعتبار ان هذه الوظائف تتطلب قدرات ومهارات ادارية لا تتوفر بالضرورة في كافة المرشحين للترقية على أساس الأقدمية وحدها . على انه اذا تساوت كفاءة المرشحين للترقية يفضل الأقدم منهم، بمعنى أن يتم التقيد بالأقدمية في ذات مرتبة الكفاءة .

٠٢ في المستويات الوظيفية البسيطة أو الأدنى يفضل المزيج بين عاملي الكفاءة والأقدمية ، ويكون ذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة ونسبة أخرى للترقية على أساس الأقدمية وذلك في كل

مستوى وظيفي . على أن لا تزيد نسبة الأقدمية عن نسبة الكفاءة في الوظائف الدنيا ثم تأخذ نسبة الأقدمية في التناقض تدريجياً كلما ارتفع المستوى الوظيفي حتى تتلاشى تماماً في مستوى الوظائف العليا ، كما هو موضح في الشكل أدناه :ـ



ويلاحظ أن هذا النظام يكفل للكفاءات الفرصة لكي تتقدم وتنطلق بفعالية دون أن يحدها أساس أو إطار جامد يتمثل في اعتبارات زمنية مطلقة . وفي نفس الوقت سيراعي اعتبارات الأقدمية ، ومن ثم يكون لقدامى العاملين نصيب من الفرص المتاحة للترقية .

ويتبين مما سبق أن الاعتماد على مبدأ أو أساس الأقدمية وحده في شغل الوظائف الاشرافية أو القيادية غير سليم بصفة مطلقة ، وانما يجب أن تكشف هذه الأقدمية عن جدارة صاحبها طبقاً لما توضحه الأساليب والأسس سالفة الذكر .

الفصل السادس

نظام الاجازات

نظـــام الاجـــازات

أولاً : أصولـــه :ـ

تجيز جميع النظم والقوانين تغيب الأفراد العاملين وانقطاعهم عن أعمال وظائفهم ومهامهم لمدة محددة مراعاة لاعتبارات انسانية معينة ، ويسمى هذا التغيب المشروع عن العمل سواء بمرتب أو بدونه إصطلاحاً « إجازة » .

ثانياً : الاجازات المقررة لمنتسبي جهاز الشرطة :ـ

تنقسم الاجازات لمنتسبي جهاز الشرطة الى قسمين : الاجازات الرسمية وهي التي يستحقها الفرد بحكم القانون والنظام العام والاجازات الخاصة وهي التي يجوز منحها للأفراد وفق ظروف خاصة .

الاجازات الرسمية :

أ ـ الاجـازة السنويـة :ـ

وهي اجازة دورية سنوية شرعت أصلاً لراحة الموظف بعد ما بذله من جهد طوال العام ولتجديد نشاطه وحيويته في العمل بعدها وتكون مدة هذه الاجازة موحدة بالنسبة لسائر العاملين في الرتب العسكرية (مع اختلاف مدتها بين الضباط وضباط الصف والأفراد) والحلقات الوظيفية الأخرى حيث تتنوع حسب الحلقـات والمستوى الوظيفي ، ويلزم ترخيص السلطة المختصة بها مقدماً . وتستحق هذه الاجازة اعتباراً من تاريخ التعيين في القوة ولا يجوز التصريح بها قبل انقضاء عشرة شهور على الأقل من بدء الخدمة .

وللقيادة اذا اقتضت المصلحة العامة استدعاء المجاز من رجال القوة قبل انتهاء اجازته السنوية لانجاز بعض المهام أو لظروف طارئة أو أزمة تمر بها البلاد وبعدها يحق للمجاز استكمال اجازته بعد زوال الأسباب الموجهة لاستدعائه .

ب ـ الاجـازة المرضيـة :ـ

وهي اجـازة مقررة لمواجهة حالات المرض والاصابات التي يتعرض لها المنتسبين للقوة وتعيقهم عن ممارسة أعمالهم أو مهام وظائفهم .

والغرض من هذه الاجازة هو توفير الفرصة للمنتسبين المرضى أو المصابين للتفرغ التام للعلاج . والأصل في هذه الاجازة أن تكون بمرتب الا ان ظروف

المرض قد تطول أحياناً ولذلك فقد راعت القوانين واللوائح التنفيذية هذه المسألة ونظمتها بحكمة واتزان وذلك مراعاة للصالح العام وظروف الفرد الخاصة .

ج ـ الاجازة العارضة :ـ

وهي اجازة تقتضيها ظروف اضطرارية طارئة تحتم على الفرد التغيب الفوري عن العمل (كفقد احد اصوله أو فروعه أو ما شابه ذلك من الكوارث الطبيعية وغيرها) . وهي لا تخل بالاجازة السنوية أو تؤثر عليها وتمنح كاملة الراتب بشرط الا تزيد على خمسة عشر يوماً في السنة .

د ـ الاجازة الدراسية :

وهي الاجازة التي تمنح للفرد للحصول على مؤهل علمي أسمى أو أعلى من المؤهل الذي بحوزته ، وتخضع هذه الاجازات للنظم التي يحددها الجهاز بقرار من قيادته .

الإجازات الخاصة :ـ

وهي الاجازات التي تمنح في ظروف انسانية أو اجتماعية أو دينية وقد حددتها القوانين واللوائح على سبيل الحصر في الآتي :ـ

٠١ إجازة الحج :ـ

وهي تُمنح للمسلمين المنتسبين للجهاز لمدة لا تزيد عن ثلاثين يوماً براتب كامل مرة واحدة طوال مدة الخدمة ، وهي لا تؤثر على الاجازة السنوية المستحقة .

٠٢ إجازة الوضع :ـ

وتمنح هذه الاجازة للموظفة المنتسبة للجهاز بمرتب كامل لا تحسب من اجازتها السنوية المستحقة لمدة محددة للوضع (وذلك مراعاة لظروفها الصحية بعد الوضع) ، وما زاد عن ذلك يحتسب من رصيد إجازتها المستحقة ، فاذا لم يكن لها رصيد إجازة تحتسب المدة الزائدة اجازة بدون مرتب على أن لا تزيد عن خمسة عشر يوماً .

٠٣ إجازة المرافق :ـ

وهي الاجازة التي تمنح اذا اقتضت الضرورة والظروف أن يرافق المنتسب

الى القوة زوجته أو أحد أولاده أو أحد والديه أو أحد الأشخاص ممن تربطه بهم صلة القربى أو النسب للعلاج خارج البلاد وفق شروط ومعايير محددة خاضعة لتقييم القيادة في هذا الشأن .

٠٤ إجـــازة العـــدة :ـ

وهي إجازة بمرتب كامل وتمنح للموظفة المسلمة المنتسبة للقوة التي يتوفى عنها زوجها وذلك وفقاً لضوابط ومعايير محددة في هذا الشأن .

الفصـل السـابـع

نظام الأداء الوظيفي

« التقارير »

تقـويم الأداء الوظيفي

نظـام التقارير

مفهوم تقييم الأداء الوظيفي :ـ

يقصـد بهذا المفهوم تحليل وتقييم أداء الأفراد لعملهم ومسلكهم فيه ، قياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونهـا ، وتحملهم لمسؤوليات وامكانيات تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى .

وعليـه فتقييم الأداء يأخـذ في الاعتبـار كلاً من الأداء الحـالي للأفراد وقدراتهم المستقبلية .

وبصفة عامة يراعى تقييم الأداء شقين أساسيين هما ، مدى كفاءة الفرد في اداء العمل ، وصفاته الشخصية .

أصـول نظام تقارير الكفاية

تتضمن تقارير الكفاية تقويماً دورياً لمستوى أداء الأفراد العاملين وفق عناصر واجراءات معينة . وتعتبر تقارير الكفاية من اهم وأصعب المشكلات التي تواجه إدارة الأفراد وترجع أهميتها الى ضرورة الاستناد اليها عند تقييم الأفراد .

فالمشكلة ترجـع الى الفهم الخاطىء لعملية كتابة التقارير (وذلك بكونه مرتبـط بعملية التنقلات والمكافآت والترقية والتأديب) فالتقييم يجب أن لا يكـون هدفـاً في حد ذاته وانما يجب أن يُنظر اليه باعتباره حافزاً من أهم الحوافز التي تدفع الفرد الى اجادة عمله و اتقانه .

وبمـا أنه من الصعب وجود معيار موضوعي صالح للحكم على مختلف الأفـراد العاملين ، لذلك يتعين على المسؤولين أن يعملوا على ايجاد الطرق والأساليب التي تبعد وتجرد تقدير وتقييم الرؤساء والمسؤولين من الصبغة الشخصية عن طريق وضع نظام نموذجي محكم للتقارير الخاصة بالأفراد العاملين فلكي يكون التقرير نموذجيا ومستوفياً الغرض الذي أُعد من أجله وناجحاً يجب أن يتضمن النموذج المعد الآتي :ـ

١. أن يكون واضحاً وسهل التحضير .
٢. أن تكـون المعلومات التي يتضمنها التقرير مباشرة وكاشفة للغرض الذي أُعد من أجله التقرير .

٠٣ أن تكون هذه النماذج متعددة لتشمل جميع الوظائف والرتب والمناصب .

٠٤ أن ينظم بطريقة عادلة تضمن للفرد كافة حقوقه وواجباته الوظيفية وسلوكياته وانضباطه في العمل .. الخ .

على أن يراعى أن تتولى اعداد التقرير عدة جهات ان أمكن ذلك عدالة وفي فترات دورية . كما يجب أن تنظم طرق عادلة للتظلم من جراء الأخطاء التي تحتويها التقارير .

وسوف نتناول في نظام تقارير الكفاية لمزاياها وعناصرها واجراءاتها وآثارها وسلبياتها .

اولاً : مزايا تقارير الكفاية :ـ

يحقق نظام تقارير الكفاية الدورية الكثير من المزايا نخص بالذكر منها ما يلي :ـ

١ ـ استمرار الرقابة والاشراف :ـ

وهنا يضطر الرئيس المباشر الى تتبع نشاط مرؤوسيه وانتاجهم في العمل بصفة دائمة ليتسنى تقدير كفاية كل منهم طوال فترة زمنية معينة .

٢ ـ إشعار الأفراد العاملين بالمسؤولية :ـ

فالفرد يدرك تماماً بأن نشاطه الوظيفي وأداؤه محل تقويم رؤسائه المباشرين لذلك فانه يجتهد في عمله ويتفانى في انجازه نظراً لما يترتب على تقارير الكفاية من آثار بعيدة في المستقبل الوظيفي .

٣ ـ النهوض بمستوى الكفاية :ـ

تساعد تقارير الكفاية على تبصير الفرد ضعيف الكفاية والأداء بنواحي ضعفه وأسبابها لتداركها مستقبلاً وإلحاقه بركب الاكفاء ، وكذلك للكشف عن العناصر الممتازة لاتاحة فرص التقدم أمامها تحقيقاً لصالح العمل والانتاج .

٤ ـ وضع معدلات الأداء :ـ

يتطلب نظام تقارير الكفاية وضع معدلات للأداء ومقاييس للانجاز

حتى تكون تقديرات الكفاية على أساس منضبط وسليم وخاصة في حالة تنوع نماذج تقارير الكفاية بحسب أنواع العمل المختلفة .

٥ ـ تقويم سياسات شؤون الافراد :ـ

إذ تكشف تقارير الكفاية عن مدى سلامة الأساليب المستخدمة في شغل الوظائف وتقويم دورات التدريب ومدى استفادة الأفراد منها أو حاجتهم اليها .

٦ ـ تنمية مقدرة التحليل لدى المشرفين :ـ

لما كانت تقارير الكفاية تتضمن عناصر معينة للكفاية يتم على أساسها تقويم أداء الأفراد وملاحظة نشاطهم الوظيفي لذلك فانهم يستفيدون من هذا النظام اكتساب الدقة في تحليل الأشخاص والمواقف المختلفة قبل الحكم عليها واتخاذ قراراتهم بشأنها مما ينمي فيهم ملكة التقدير والحكم السليم على الأمور .

ثانياً : عناصر تقارير الكفاية :ـ

لما كان الغرض من وضع تقارير الكفاية عن أداء الأفراد هو الكشف عن مستوى كفايتهم في الانجاز ولما كانت هذه الكفاية تتكون من مجموعة الصفات اللازم توافرها في الفرد للنهوض بأعباء وظيفية على خير وجه لذلك وجب تعيين هذه الصفات والتي تتمثل أساساً في نوعين من عناصر الكفاية الأول يتعلق بالعمل ـ ويشمل الالمام به وكميته واجادته والسرعة في انجازه وانضباطه .. الخ . أما النوع الثاني من عناصر تقدير الكفاية فتشمل الصفات الذاتية للفرد ، كالمعاملة والتعاون وتحمل المسؤولية والمواظبة واهتمامه بعمله ... الخ .

وتتفاوت نظم تقارير الكفاية في اجمال هذه العناصر أو تفصيلها ليكون التقرير صورة شاملة لأداء الفرد أو تنويعها حسب طبيعة العمل في كل نوع ومستوى من الوظائف .

وعلى ذلك فالخصائص والصفات المشار اليها إنما هي بمثابة أبعاد محددة لتقارير تقييم الأداء . فهي تحكم القائمين بتقييم الأداء في وضع تقديراتهم عن الأفراد العاملين وتضمن عدم تأثرهم بنواحٍ أو خصائص أخرى لا تمت بصلة إلى النشاط الوظيفي ، ومن ثم ليس لها تأثير في مجال تقييم أداء الأفراد العاملين . فقد يكون الشخص ذا

خلق كريم ويظهر طاعة لرؤسائه أو أن يكون متفوقاً في مجالات رياضية أو اجتماعية او ثقافية ولكنه في ذات الوقت غير قادر على التأقلم مع العمل أو غير مهتم بأداء العمل أو غير قادر على تحمل المسؤولية أو لا يرجى منه صلاحية للتقدم والترقي . وعلى ذلك فإن المطلوب في تقييم الأداء هو التركيز على جوانب الشخصية المتصلة بالعمل والمؤثرة فيه وان نطرح جانباً ما عدا ذلك من الجوانب التي لا تتصل بالنشاط الوظيفي للأفراد العاملين . وهذا يتفق مع المبادىء العامة في تقييم الأداء والتي تقضي في مجموعها بوجوب إتمام هذا التقييم في ضوء مقاييس موضوعية للأداء الى جانب مقاييس شخصية متصلة اتصالاً وثيقاً بالنشاط الوظيفي ومتطلباته .[1]

وتجدر الإشارة الى انه لا يجب التركيز في تقييم الأداء على أداء وممارسة العمل الحالي فقط بل يجب الاهتمام أيضاً بمدى قدرة الفرد على التقدم والتطور وصلاحيته لشغل وظائف ذات مستوى أعلى وقدرته على تحقيق إنجازات معينة . أي أن المنطق الأساسي في تقييم الأداء هو أن توفر عناصر معينة في الفرد يقدم دليلاً على مستوى أدائه للعمل ويساعد في التنبؤ باحتمالات نجاحه في المستقبل . وتبدو أهمية هذه العناصر التي تكشف عن الصفات الشخصية في أن الفرد إذا كان يمتلك خصائص معينة فإنه سوف يمكنه بذل الإسهامات المطلوبة منه في مجال العمل . وحتى في قياس الخصائص الشخصية يكون الهدف الرئيسي هو قياس وتقييم الأداء .

على أن الأمر لا يقتصر على مجرد تحديد عناصر تقييم الأداء المرتبطة بالنشاط الوظيفي للأفراد العاملين وإنما من الأهمية بمكان تعريف كل عنصر من هذه العناصر بدقة ووضوح بما يكفل تحديد مفهوم كل عنصر وأبعاده ، وكذلك بما يكفل إعطاء القائم بالتقييم مؤشراً كافياً ومدلولاً يلتزم به عند وضع تقدير عن مستوى الأداء بالنسبة لهذا العنصر . ويجب أن يتم تعريف العنصر بأسلوب واضح ومفهوم مبسط لا يترك لدى القائم بالتقييم أي مجال للحيرة أو التأويل أو التفسير الاجتهادي .

---

(١) راجع الدكتور زكي محمود هاشم ، ادارة الموارد البشرية ، ص ٢٠٣ .

والواقع ان عناصر تقييم الأداء لن يكون لها قيمة فعالة وعملية ما لم يفهمها الرؤساء القائمون بتقييم الأداء بل وما لم يتفقوا على مفهوم واحد لكل عنصر منها وبذا نتفادى حدوث اختلاف بينهم على مفهوم أي عنصر من العناصر ومن ثم تكون تقديراتهم موضوعية وعادلة .

فالمغالاة في التفصيل قد تميِّع أبعاد العنصر كما قد تفقد القائم بالتقييم القدرة على تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر فرعي لذات العنصر الرئيسي .

وفي هذا المجال يفضل أن يتضمن تقرير الأداء تحديداً للعناصر الرئيسية للتقييم ، على أن يتفرع كل عنصر منها الى عدد من العناصر الفرعية بما يتيح للقائم بالتقييم أن يحدد الأهمية النسبية لكل عنصر فرعي منها في ضوء طبيعة العمل ومسؤولياته ومتطلباته .

وقد أثبتت الدراسات في هذا المجال أن متوسط عدد العناصر الرئيسية المستخدمة في غالبية الأجهزة يتراوح ما بين سبعة أو عشرة عناصر .

النماذج المستخدمة في تقييم الأداء :

قد يتبع نظام تقييم الأداء سياسة التحديد العام لعناصر التقييم ، بمعنى أن يستخدم نموذج واحد لتقييم اداء العاملين في مختلف الوظائف أياً كان نوعها وطبيعتها ومستواها . وهنا تكون عناصر تقييم الأداء محددة بصفة عامة ، ومن ثم يقاس مستوى أداء الأفراد العاملين جميعاً على أساس نفس العناصر وبمراعاة نفس الأوزان المحددة لكل عنصر منها . وبديهي فإن هذا النظام يفتقر الى الموضوعية حيث هو لا يأخذ في الاعتبار اختلاف طبيعة الأعمال ومستواها ومتطلباتها وما يترتب على ذلك من اختلاف الخصائص والصفات ـ أي العناصر ـ التي تصلح لتقييم أداء الأفراد العاملين في الوظائف المختلفة في ضوء ما تكشف عنه دراسة العمل وكذلك الدراسة التحليلية للوظائف على أساس واجباتها ومسؤولياتها والشروط الواجب توافرها في شاغليها .

وتجدر الاشارة الى أن اختيار عناصر معينة لتقييم الأداء وتحديد أوزانها أو أهميتها النسبية إنما يتوقف على نوع الأفراد العاملين الذين يتم تقييم ادائهم من حيث طبيعة الوظائف التي يشغلونها

ومستوى الاعمال التي يؤدونها . فعناصر القيادة والشخصية والحكم والقدرة على حل المشاكل مثلاً تصلح لتقييم مستوى أداء شاغلي الوظائف القيادية . بينما تصلح عناصر الدقة والمهارة في الأداء وكميته لتقييم أداء شاغلي الوظائف الفنية والحرفية . كما يكون لعنصر التعامل مع الجمهور أهمية جوهرية في الوظائف التي تتطلب طبيعة عملها الاتصال المباشر بالجمهور كما هو الحال في جهاز الشرطة ، وتزداد أهمية عنصر الأمانة في الوظائف الحسابية والمالية ووظائف أمناء المخازن وما يماثلها ، وهكذا ... ولذا يفضل استخدام أكثر من نموذج لتقييم الأداء بحيث يخصص نموذج مستقل بعناصره لشاغلي كل نوع من أنواع الوظائف .

ونوضح فيما يلي أمثلة لتعريف عنصرين من عناصر تقييم الوظائف القيادية ، وكذلك الأسئلة التي تكشف عن مستوى أداء الفرد بالنسبة لكل عنصر من عناصر تقييم الأداء على حدة .

عنصر القدرة الادارية :-

ويعني القدرة على تفويض السلطة والتخطيط الفعّال والتمييز بين المسائل الجوهرية وغير الجوهرية وتنسيق أعمال الآخرين .

ومن الأسئلة التي تكشف عن مستوى الفرد بالنسبة لهذا العنصر :

- هل قراراته سليمة ؟
- هل يتخذ القرارات بسرعة ؟
- هل يخطط عمله بنجاح ؟
- هل هو ناجح في تنظيم وتنسيق أعمال الآخرين ؟
- هل يفوض السلطة ؟
- هل هو غارق في التفصيلات ؟
- هل يعبِّر عن نفسه بوضوح شفاهة أو كتابة ؟

عنصر القيادة :-

ويعني القدرة على كسب احترام وولاء المرؤوسين وتوجيههم وتنمية فريق عمل متكامل .

ومن الأمثلة التي تكشف عن مستوى الفرد بالنسبة لهذا العنصر :

- هل يحترمه زملاؤه .
- هل يشجع تكوين فريق عمل ؟
- هل هو موضوعي في الحكم على الآخرين .
- هل يتخذ المبادأة عند الضرورة ؟
- هل يُعتمد عليه ؟

وليس هنـاك اتفاق على عدد العناصر المستخدمة لتقييم الأداء . فبعض الأجهزة والجهات تستخدم عناصر عريضة أو رئيسية والبعض الآخر يستخدم عشرة عناصر مماثلة والبعض الثالث يلجأ إلى تقييم الأداء في ضوء عناصر أكثر تفصيلاً يصل عددها الى عشرين عنصراً أو أكثر . [١]

على أنه تجدر الاشارة إلى أن تفصيل العناصر المستخدمة لتحليل مستـوى الأداء مفضل من الوجهة العملية حيث يعاون ذلك في دقة عملية التحليل والقياس والتقييم لمختلف نواحي الأداء . لكن يجب أن يكون لهذا التفصيل حدود .

ثالثاً ـ وضع تقارير الكفاية :ـ

تسند مهمة وضع تقارير الكفاية عن الأفراد الى الرؤساء المباشرين المنوط بهم الاشراف عليهم في أداء أعمالهم وذلك عن فترة زمنية معينة وهي عادة سنة .

فالرئيس المباشر (ضابط القسم أو المخفر مثلا) هو الذي يتولى عادة وضع التقرير الدوري عن مستوى أداء الأفراد العاملين تحت رئاسته حيث أنه أقدر الأشخاص على تلمس جوانب القوة والضعف في مرؤوسيه عن قرب . فهو ملم إلماماً كافياً بسلوك مرؤوسيه وبأدائهم لأعمـالهم وعلى صلة دائمة بهم . وهو بحكم هذه الصلة يكون أقدر الأشخـاص على تقييم أداء مرؤوسيـه على أساس واقعي . على أنه لضمـان العـدالة والموضوعية في إعداد التقارير يفضل عرضها على سلطة رئاسية أعلى مستوى من الرئيس المباشر الذي وضع التقرير (ضابط المركز أو مدير الادارة على حسب الأحوال) . وذلك لمراجعة تقرير الرئيس المباشر للفرد والتعقيب عليه واعتماده ، ليتم رفعه بعد

---

(١) راجع الدكتور زكي محمود هاشم ، المرجع السابق ، ص ٢٠٤ .

ذلك للقيادات العليا بالجهاز ، ويكون للسلطة الرئاسية الأعلى حق تعديل تقرير الرئيس المباشر إذا وجدت مبرراً لذلك . وهذا الإجراء في حد ذاته يجعل الرئيس أكثر عناية ودقة وموضوعية وتحليلاً عند وضع التقرير ويشعره بمسؤوليته في هذا المجال .

وتختلف نظم تقارير الكفاية بالنسبة للطريقة التي تتبع في تقديرها فبعضها يأخذ بالطريقة العددية أي تقدير الكفاية بالأرقام والدرجات الحسابية ذات النهاية القصوى والموزعة على مختلف عناصر التقدير والبعض الآخر يلتزم طريقة المراتب حيث يتم التقدير بأوصاف فيوصف أداء الفرد بأنه ممتاز أو جيد جداً أو جيد أو متوسط أو ضعيف وقد تجمع بعض النظم بين الطريقتين فتقدر الكفاية ابتداء بالأرقام ثم تترجم بالمراتب والعكس

رابعاً ـ مدى علنية تقارير الكفاية :ـ

بعض النظم تأخذ بمدى العلنية المطلقة في تنظيم تقارير الكفاية . وذلك بإخطار كل الأفراد بتقدير كفاياتهم ، وان أخذ على هذا الاتجاه تخوف واضعي التقارير من اثبات التقديرات الصحيحة لكفاية المرؤوسين خشية مهاجمتهم لهم ، خاصة اذا لم تكن تقديرات الكفاية مسببة وواضحة .

لذلك رؤي كرد فعل لمساوىء العلنية المطلقة الأخذ بالسرية المطلقة لتقارير الكفاية الا انه اخذ على ذلك ان السرية المطلقة لا تتيح لضعيفي الكفاية فرصة الوقوف على ضعف كفايتهم وأسبابه لتحسين كفايته مستقبلاً وهو ما اقتضى الأخذ بالعلنية النسبية لتقارير الكفاية ، وذلك بقصد اعلانها على ضعيفي الكفاية .

خامساً ـ آثار تقارير الكفاية :ـ

تحرص نظم تقارير الكفاية على ترتيب آثار جدية وخطيرة عليها تمس الى حد بعيد مستقبل الفرد في وظيفته كاستمراره بها أو اعفائه أو نقله منها وكذلك ترقيته أو منحه العلاوات الدورية والتشجيعية ... الخ ، والواقع ان ترتيب هذه وغيرها من الآثار على تقارير الكفاية من شأنه ضمان فاعليتها كوسيلة ايجابية للنهوض بمستوى الكفاية وذلك بشرط أن يراعى في تصميم نظم تقارير الكفاية ضمان موضوعية

وسلامة تقديرها مع توخي ما يلزم من تبسيط والبعد عن التعقيد في اجـراءات وطريقـة الكفـاية حتى لا تشكل هذه التقارير عبئا ثقيلاً بالنسبة لمختلف مستويات الادارة المسؤولة عن اعدادها .

سادساً ـ سلبيات تقارير الكفاية :ـ

هنـاك بعض المسـؤولين أو بعض الرؤسـاء لا يلتـزمـون بالدقة الموضوعية في تقييم أداء الأفراد العاملين تحت إمرتهم ومن ثم تأتي تقديراتهم بطريقة عشوائية لا ضابط لها ولا أساساً ، ويعزى ذلك لعدة عوامـل منهـا على سبيل المثال انشغال المسؤول في أمور بعيدة عن صميم واجبـاته ومسؤولياته أو عدم تفهمه لآثار عملية التقييم على مستقبل الفرد أو تقييمه المسبق لبعض أفراده سلباً كان أو ايجاباً ، فبالرغم ما لهذه التقديرات من آثار خطيرة على مستقبل الفرد الوظيفي نجد أن المسؤولين أو الرؤساء لا يكترثون بها أو يعطونها الاهتمام الكافي ، ففي التطبيق العملي لعملية تقارير الكفاية نجد أن هناك بعض السلبيات والأخطاء الشائعة في عملية التقييم لأداء الأفراد العاملين بالجهاز ومنها الأخطاء التالية :ـ

١ ـ تأثر القائم بعملية التقييم ببعض الخصائص أو الصفات للفرد :ـ

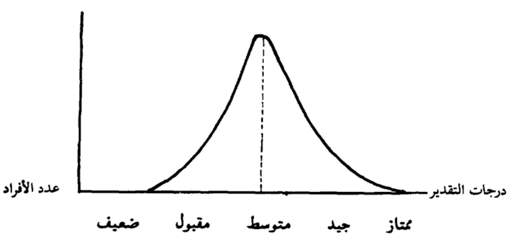
ويحدث ذلك عندما يسمح القائم بعملية التقييم لاحدى خصائص أو صفات الشخص الذي يتم تقييم أدائه بأن تؤثر على التقدير الكلي للأداء ، فلا يوجد شخص كفء بصفة كلية أو غير كفء بصفة كلية ، ولكنه قد يكون كفء في نواح معينة أكثر من نواح أخرى كأن يكون متفـوقـاً في جانب البحث الجنـائي وغير متفوق في الجانب الاداري وتصبح هذه الظاهرة خطيرة ومؤثرة في مستقبل الفرد الوظيفي اذا بنى القائم بالتقييم حكمه عن مستوى أداء الشخص على صفة أو خاصية واحدة معيبة فيه كالانعزالية مثلا أو الغرور وسمح لها بأن تؤثر على تقديره الكلي ، وقد يكون المقيّم غير مدرك لهذا الميل الخاطىء ولذا تبدو أهمية تدريبه وتعريفه بهذا الميل ليتجنبه عند اعداد تقارير الكفاية .

٢ ـ التقـــدير المتـــوسط :ـ

قد يعتقـد البعض بأن الشخص القائم بالتقييم الذي يميل نحو

التقـدير المتوسط بأن هذا النمط يمثل أفضل أساليب التقييم ولكن الواقع أن ذلك غير صحيح وان كان هذا النمط هو الأكثر شيوعاً في التطبيق العملي في مجال تقييم الأداء فقد أثبتت الدراسات أن القائمين بالتقييم الذين يميلون نحـو التقـديرات المتوسطة هم الأقل اهتماماً بموضوع التقييم .

ويتسم هذا النمط من التقييم بأن الشخص القائم على التقييم يميل الى منح الغالبية العظمى من الخاضعين للتقييم ، التقدير الأوسط على سلم التـدرج التقييمي (تقدير متوسط) ونادراً ما يمنح التقديرات الأقـل إلا للـذين تـورطـوا ماديا في أخطاء مهنية فادحة أو سلوكيـات مشينـة وبـالعكس فإنـه لا يمنـح التقـديرات الأعلى إلا للأشخـاص الذين جذب تفوقهم (الحصول على درجة علمية رفيعة مثـلا أو النجـاح في ضبط بعض القضايا الشهيرة أو القيام بأعمال جليلة) اهتمام القادة والآخرين ، حيث أنه يكون مضطراً في الحالتين (منـح التقـديـرات العليـا أو الدنيـا من المتوسط) منح مثل هذه التقديرات لعلم القادة والأفراد بهذه الأحداث . وغالبا ما يعزى منح الاتجاه نحو متوسط التقدير الى عدم اهتمام القائم بالتقييم بالأفراد الخاضعين له . وعدم إلمامه بمستوى أدائهم الفعلي لأعمالهم .



ويأخذ شكل التقديرات الممنوحة بمعرفة القائمين على التقييم الذين يميلون الى منـح التقـديرات المتوسطة شكل المنحنى الناقوس حيث تتـركـز غالبيـة التكـرارات حول التقـدير المتوسط وتقل بحدة حول التقديرات الأخرى وغالباً ما تكون التقديرات الأقل مساوية للتقديرات

الأعلى (عدد الأفراد الحاصلين على تقدير مقبول يقارب الى حد كبير عدد الأفـراد الحاصلين على تقدير جيد ، وربما تسود هذه الظاهرة أيضا على الحاصلين على التقديرات المتطرفة « الضعيف ، الممتاز ») .

ونادراً ما تمنح التقديرات المتطرفة « الضعيف والممتاز » لأياً من الأفراد العاملين ويمثل هذا النمط أخطر التحديات التي تواجه نظام تقارير الكفاية حيث ان شيوع هذا النمط بين القادة الشرطيين يؤدي الى ابطال فعالية نظام تقييم الأداء الشرطي وبالتالي يضعف الأنظمة القائمة عليه كنظام المكافآت والجزاءات والتنقلات والترقيات والاحالة الى التقاعد .

٣ ـ التقدير المتشدد أو القاس :ـ

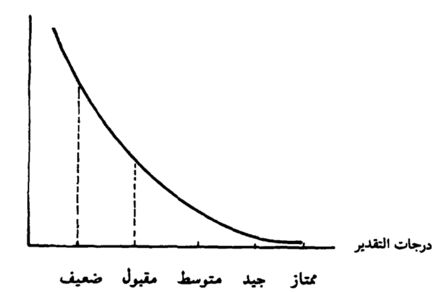
وفي هذه الحـالة يقـوم واضـع التقرير بإعطاء تقديرات منخفضة وقـاسية لمستوى الأداء ونادراً ما يميل الى اعطاء التقديرات العالية لأفراده ، ظناً منه أن هذه التقديرات المتشددة أو القاسية سوف تلقى استحسان من قبل قادته ودلالة على حزمه وانضباطه ، فالواقع ان هذا المفهوم خاطىء تماماً فالمسؤول الحازم والمنضبط هو الذي يقف بجانب الحق وينصف أفراده بالعدل سواء من ناحية الثواب أو العقاب .

فإذا كان هذا الميل القاس أو المتشدد أو الضعيف كما يطلق عليه بعض المختصين في علم الادارة طبيعيا لدى واضع التقرير بمعنى أنه جامـد أو صلب بطبيعتـه حتى في أمور حياته العادية واليومية وغير متصنع ، وجب على المسؤولين أو القادة في هذه الحالة اعادة النظر في هذه التقديرات التي يضعها .

فعلى سبيل المثال نجد أن واضع التقرير المتشدد يستخدم عادة التقييم الأدنى من مدى التقديرات أي أن التقديرات العليا تكون نسبة الحاصلين عليها ضئيلة جدا (وقد لا يحصل أحد على التقدير النهائي « امتيـاز ») وبعكس ذلك تكون النسبة الأعلى من الأفراد المقيمين حاصلين على التقدير الدنيا (ضعيف ومقبول) .

فالحـل الأمثـل لهـذه المشكلة هو تدريب المقيم على كيفية وضع التقديرات حتى لا يضر بالصالح العام والأفراد ، واذا فشلت عملية

التـدريب وجب على القـادة والمسؤولين كحل بديل لهذه المشكلة هو ترجمـة التقديرات المعطاة من المقيم المتشدد الى نسب مئوية بحيث تكون على سبيل المثال درجة ٣٠٪ تعادل ٥٠٪ أو تقدير ضعيف يعادل مقبول وهكذا بالنسبة لبقية التقديرات وتعدل تقديرات بقية الأفراد على هذا النحو حتى تتحقق العدالة بالنسبة للجميع .



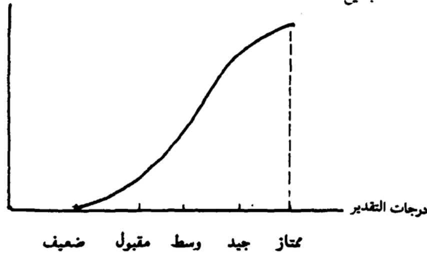
٤ ـ التقديـر المتسـاهـل :ـ

وهو بطبيعة الحال عكس التقدير المتشدد القاس وفي هذه الحالة يميل واضع التقرير « المقيّم » الى التساهل الزائد عن الحد في تقديراته عن اداء الأفراد وذلك ايمانا منه بأنه يخدم الأفراد ويرفع من مكانتهم ولكنــه في الحقيقة يضر بالصالح العام وبصالح الأفراد انفسهم إذ يعطي البعض أكثر من حقهم ويساويهم بأفراد أكثر تفوقاً منهم .

فلذلك نجده « أي المقيّم » يستخدم عادة التقييم الأعلى من مدى التقـديـرات اي ان التقـديرات الدنيا تكون نسبة الحاصلين عليها ضئيلة جدا (وقد لا يحصل أحد على تقدير ضعيف) ، وبعكس ذلك تكون النسبة الأعلى من الأفراد المقيمين حاصلين على التقديرات العليا (جيد وممتاز) .

وكما ذكرنا سابقاً بالنسبة للتقدير المتشدد أو القاس عند الفشل في عمليـة التدريب والتوجيه بالنسبة لواضع التقرير فان الحل الأمثل

والبديل في هذه الحالة هو ترجمة التقديرات المعطاة من المقيم المتساهل الى نسب مئوية بحيث تكون على سبيل المثال درجة ٧٠٪ تعادل ٥٠٪ أو تقدير ممتاز يعادل جيد وهكذا بالنسبة لبقية التقديرات ، وتعدل تقديرات بقية الأفراد على هذا النحو حتى تتحقق العدالة بالنسبة للجميع .



أنــواع تقارير الكفاية في الشرطة

تنقسم تقارير الكفاية في جهاز الشرطة الى قسمين : تقارير عامة وتقارير خاصة .

التقارير العامة الدورية :

يقصد بها التقارير السنوية السرية ويخضع لها الضباط وضباط الصف والأفـراد (ولا تشمل الرتب القيادية العليا) وهي تعد طبقاً لنماذج ثابتة محددة الصيغة وتُملأ بمعرفة الرؤساء المباشرين للأفراد في القوة .

التقـارير الخـــاصة :ـ

فهي تقدم في حالات فردية لابراز عنصر الكفاءة أو عدم الصلاحية وهذا النوع من التقارير ليست له الصفة العامة أو الصفة الدورية لأنه يقدم في حالات خاصة بناء على ملاُحظات الرؤساء لابراز اهمال أو تقصير أو سلوك غير سوي لمحاسبة الفرد الشرطي عما بدر منه أو لابراز جهد خاص او عمل جليل قام به أحد الأفراد العاملين في الشرطة لكي يكافأ مادياً أو معنوياً وليست لها صيغة محددة أو ثابتة .

وبهذا النوع من التقارير يتم مواجهة الفرد بما يتضمنه التقرير من معلومات تسيء إليه أو تؤثر على سمعة الجهاز فيُسأل عنها ليبدي دفاعه بشأنها وإذا ثبت جدتها يُعرض الأمر على القيادة للبت فيها واتخاذ قرارها المناسب بشأنه .

أما اذا تضمنت التقارير ما يقضي الثواب والمكافأة والثناء فيجوز للقيادة منح الفرد مكافأة مالية أو تقديم الشكر والثناء له أو منحه وساماً أو ترقية استثنائية إذا لزم الأمر .

نماذج تقارير الكفاية في الشرطة

يُعد نموذج التقرير السري طبقاً لأوضاع مبينة لكل فئة من الفئات العامة بجهاز الشرطة ويخصص فيه درجة الكفاءة من جميع النواحي العملية والانتاجية والسلوكية والانضباطية ومدى علاقته بمرؤوسيه وزملائه وأفراد الجمهور ... الخ ، كما تبين درجات التقييم التي حصل عليها الفرد ويشار اليها بالحروف التالية بالنسبة للضباط :-

أ) ممتاز
ب) جيد جداً
ج) جيد
د) مقبول.
هـ) ضعيف

أما بالنسبة لضباط الصف فيتم تقييمهم وفقاً لثلاث درجات وهي :-

أ) فوق المعدل
ب) المعدل
ج) دون المعدل

مع ملاحظة أن هذه التقارير لا تعد بالنسبة للأفراد الذين لم يكملوا سنة ميلادية في الخدمة أو في اجازات مرضية طويلة أو كانوا موقوفين عن العمل وكذلك عن الغائبين عن العمل في إجازات دراسية أو بعثات .

نموذج التقرير السري السنوي للضباط

ويشتمل هذا التقرير على العوامل الآتية :-

١) **الاهتمـــــام :**

أ ـ اهتمامه في أداء واجباته اليومية

ب ـ محاولته لتحسين مستواه من تلقاء نفسه

ج ـ يهتم بمصلحة العمل أكثر من مصلحته الشخصية .

٢) **العمــل والانتـــاج :**

أ ـ نشاطـه وانتـــاجه

ب ـ تنظيمه لوقته بصورة عامة

ج ـ محافظته على وقت عمله

٣) **العمــل والأداء :**

أ ـ دقته في العـــمل

ب ـ استخدامه للتحليل في عمله

ج ـ لا يميل للاهتمام بالجوانب التي تعرقل عمل الآخرين .. الى أي مدى ؟

د ـ تعاونه مــع زملائه

٤) **التعبـــــــير :**

أ ـ وضوح التعليمات الشفوية

ب ـ لا يميل الى التحويم .. الى أي مدى ؟

ج ـ دقة وحُسن تنظيم تقاريره التحريرية

٥) **الحــــــــكم :**

أ ـ تقديره للحقائق كما ينبغي عــادة

ب ـ صواب تقديره في المقارنة

ج ـ تطبيقه للقانون وتصرفه فيما يصادفه من حالات

د ـ مـــدى حزمـــه

هـ ـ مـــدى مرونته

٦) **الاعتمــــــاد :**

أ ـ لا يحتاج الى إشراف عليه .. إلى أي مدى ؟

ب ـ مدى الاعتماد على تقاريره

ج ـ مواظبته على عمله

د ـ أدائه للمهام التي توكل اليه

٧) **قابليـة التكييف اجتماعياً :**

أ ـ سلوكه مع النـاس

ب ـ إستعداده ومقدرته على التعرف لوجهة نظر الآخرين

ج ـ لباقته وهيبته واحترامه وثقته بنفسه

د ـ اناقتـه ونظافتـه

٨) **المـــزاج :**

أ ـ مدى سيطرته وتمالكه لنفسه اذا ما تعرض لضغط ما

ب ـ مدى تقبله لدواعي الاثارة بروح المرح

ج ـ مقدرته في ابداء النقـد .

٩) **امـانـة الإدراك :**

أ ـ شجاعته الأخلاقية

ب ـ مدى تقبله للاقتراحات

ج ـ إعترافه بأخطائـه

د ـ مدى تقبله للنقـد

هـ ـ مدى تحديده لأهدافه

و ـ لا يميل الى التهوين من أمر نقائصه .. إلى أي مدى ؟

١٠) **الإخــــلاص :**

أ ـ مدى اخلاصه لأهداف الشرطة ومُثلها العليا

ب ـ مدى تفانيه في عمله

١١) **الطـاعـة :**

أ ـ مدى تمسكه بالقيم الفاضلة .

ملاحظة :

درجات التقييم تكون كالآتي :

(أ) ممتاز (ب) جيد جداً (ج) جيد (د) مقبول (هـ) ضعيف

نموذج التقرير السنوي السري لضباط الصف

ويشتمل على عوامل التقييم الآتية :ـ

٠١ الادراك

٠٢ الحزم والثقة بالنفس

٠٣ الوثوق والثقة بالنفس

٠٤ الثبـات العـاطفي
٠٥ التدبير والابـــداع
٠٦ المقدرة بالتصرف مع الناس
٠٧ وجهة نظر للعمل والحماس
٠٨ الانتباه واليقظة
٩) النشاط والرغبة في العمل (المثابرة والتصميم)
١٠) يتطلب القليل من الاشراف
١١) القيادة (المسؤولية)
١٢) السلوك الشخصي
١٣) الطـــاعة .

ملحوظـــة :

تُحتسب درجة التقييم القصوى من (١٠٠) .

الفصل الثامن

نظام التنقلات

نظـــام التنقـــلات

مفهـــوم النقـــل :ـ

وتعني هذه الكلمـة نقل الفرد داخل الجهاز الشرطي من مكان الى آخر يتساوى الى حد كبير مع عمله الأول من حيث المركز والمسؤولية والأجر . وقد يصحب النقل تغيير في المركز الوظيفي والمسؤولية ، ولكن ليس ذلك بقاعدة عامة .

وتتم التنقـلات في العـادة لتغيـير احتيـاج الجهات للأفراد ، وفي حدود العوامل التي تتعلق بالصالح العام ، وبصالح الفرد نفسه ، لأن الفرد الذي لا يرضى عن وظيفته لا يُنتظر منه أن يؤدي عمله بالكيفية والكم المطلوبين ، وبالتالي يكون عبئاً ثقيلاً على جهة العمل .

لذلك يجب على المسؤولين وضع الأفراد العاملين في الأماكن التي تتناسب وقـدراتهم ومـواهبهم ، وتتفق مع استعـداداتهم وامكاناتهم . وأن يضعوا سياسة عادلة مستقرة لتنقلات أفرادها بما يحقق العدالة والاستقرار النفسي لأفرادها .

سياســة التنقـلات :ـ

هناك بعض الأسباب الموضوعية التي قد تراها القيادة لسياسة التنقلات تحقيقاً لأهدافها المرجوة ، فقد يكون النقل وسيلة تدريبية وذلك بنقل الفرد من قسم أو مركز لآخر أو من ادارة الى أخرى ، وهكذا حتى تتسع خبرته ويلِم إلمـاماً كافياً بطبيعة العمل في عدد من المراكز والأقسام والادارات المختلفة بالجهـاز ويعتبـر النقـل في هذه الحالة نقلاً تدريبياً وهذه الطريقة صالحة لتدريب الرُتب الصغرى والى حد ما الرُتب المتوسطة حيث يقف هؤلاء الأفراد على النشاطات والمهام المختلفة للجهاز .

وقد يتم النقل لتحقيق مرونة الجهاز للسيطرة عليه ويحدث ذلك عندما يزداد حجم العمل في إحدى الادارات أو المراكز بينما يقل حجم العمل في جهة أخرى بالجهاز ، فبدلاً من تعيين أفراد جدد بالجهاز تُجري القيادة تنسيقاً بين هذه الجهـات بحيث يتم نقـل بعض الأفراد من الجهات التي تعاني من بعض التضخم الوظيفي الى الجهات الأخرى التي زاد حجم العمل لديها . وترمي هذه السياسة الى خفض النفقات وترشيدها ورفع الروح المعنوية للأفراد في

نفس الوقت ، حيث أن نقل الأفراد من جهة الى جهة أخرى يكون بديلاً عن الاستغناء عن خدماتهم وقطع أرزاقهم .

وقد تكون سياسة النقل وسيلة علاجية وذلك عندما يكون الفرد غير كفء في عمله الحالي بسبب عدم توافق قدراته ومؤهلاته مع مطالب هذا العمل وما يتطلبه من قدرات معينة واستعدادات خاصة يلزم توافرها في شاغلها . وقد يرجع ذلك الى خطأ اختيار هذا الفرد (أي عدم اختيار الفرد المناسب للمكان المناسب)، وقد يرجع السبب أيضا الى عدم رضاء الشخص عن عمله أو عدم تقبله إياه ، أو الى عدم قدرته على التعاون مع زملائه في العمل أو رئيسه المباشر ، وهنا تكون سياسة النقل علاجية .

وسياسة النقل العلاجي من السياسات المرغوبة التي تسمح بالعلاج الفردي للحالات ذات المشكلات المتميزة وبما يتفق مع الصالح العام للجهاز .

فسياسات النقل بأنواعها المختلفة يجب أن تعالج بدبلوماسية ولباقة ، فعلى سبيل المثال لو كان طلب النقل قد تم نتيجة لخلاف طفيف بين الفرد ورئيسه المباشر فإن المدخل الرئيسي لعلاج مثل هذه الحالة محاولة إزالة الخلاف القائم بينهم وحسمه . واذا كان لا بد من نقل الفرد الى قسم آخر فان البحث يجب أن يكون عن وظيفة بديلة مناسبة ، ويتم ذلك بطريقة لا تثير أي شك لدى الرئيس الجديد الذي قد يخشى منه أن يقبل في قسمه فرداً قد يثير المتاعب وغير مرغوب في وجوده في القسم المنقول منه . وقد تتفاقم المشكلة بحدة إذا ما تأثر الوضع المادي أو الأدبي للفرد نتيجة هذا النقل ، فعندئذ سينظر الفرد المنقول الى ذلك الاجراء نظرة أخرى بعيدة عن النظرة التي يراها المسؤولين وسيعتبر ذلك تنزيلاً لمرتبته ، وبديهي أن ذلك الوضع سيخلق مشكلات جديدة في القسم أو المركز المنقول اليه . وإزالة هذه المشكلات تتطلب مقدرة كبيرة وحكمة من جانب المسؤولين لإزالتها تحقيقاً للصالح العام ومصلحة الفرد تفادياً لشعور هذا الفرد بالنفور والكراهية تجاه وظيفته وعمله .

ولذلك يفضل أن تكون هناك سياسة محددة للنقل بدلاً من معالجة كل حالة على حدة وتحدد هذه السياسة الأسباب المقبولة للنقل ، والنطاق التنظيمي الذي يمكن أن يجري النقل في حدوده ، وأثر الأقدمية في هذه التنقلات ، وأثر النقل على وضع الفرد المادي والأدبي .

انـواع التنقـلات :ـ

والذي يهمنا في هذا الفصل الحديث عن التنقلات الأفقية والتي تتم بين الوظائف في نفس المستوى ، وتنقسم الى نوعين :ـ

٠١ نقــل مكانــي .
٠٢ نقــل نــوعــي .

اولاً : النقل المكاني :ـ

ويقصد به نقل الأفراد العاملين بالقوة من جهة الى أخرى مع تغيير نوعية العمل الذين كانوا يؤدونه من قبل . ومثال ذلك نقل محقق من مركز الى آخر ، أو نقل طابع أو موظف مستودع من القيادة الى الكلية أو العكس لتأدية نفس العمل الذي كان يؤديه من قبـل .

ثانياً : النقـل النـوعي :ـ

وهــو نقـل الأفراد العاملين بالقوة من وظيفة الى أخرى تختلف عنها في نوعيتهـا وفي طبيعتها ، ومثال ذلك نقل المحقق المروري أو الجنائي في أحد المـراكز الى ارشيف المركز ، أو نقل ضابط المباحث من ادارة التحريات الى ادارة الخدمات والعكس .

كما أن هنالك نوع آخر من التنقلات وهو الذي يتم في حالة الترقية ، والذي يتم بسبب اختلاف طبيعة الوظيفة الجديدة (أو المنصب) من حيث المهام والمسؤوليات ، ومن حيث الدرجة المالية .

فعلى سبيل المثال لو تمت ترقية نقيب الى رتبة رائد في القوة ، قد تتغير بذلك مهامه وأعباؤه ، لأن رتبة الرائد تعتبر من الرتب العليا بالقوة وبالتالي تتيح له هذه الرتبة تقلد منصب مدير ادارة ، أو نائب مدير ادارة أو رئيس قسـم ، أو ضابط مركز ، أو نائبا له ... الخ .

ويلاحظ في هذه الحالة أن طبيعة العمل قد تغيرت بحكم الوظيفة الجديدة وذلك من حيث المسؤولية وزيادة الأعباء ، وتبعاً لذلك تتغير الدرجة المالية بتغير الرتبة والوظيفة (أو المنصب) .

أهــداف النقــل :ـ

تهدف قرارات التنقلات من قبل المسؤولين عادة لتحقيق أحد الأهداف الآتية :ـ

٠١ الموازنة بين الأفراد وحجم العمل .
٠٢ تدريب الأفراد على مختلف أنواع العمل بالجهاز .
٠٣ مواءمة الوظائف .. ويقصد بذلك وضع الأفراد في الوظائف المناسبة لهم (بالمبدأ الثابت عند التعيين وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ولكن هذا المبدأ لا يضمن صلاحية كل فرد وتناسبه مع الوظيفة التي يعين من أجلها ، ولا يتضح هذا المفهوم الا بعد التجربة وممارسة العمل .
٠٤ تحقيق العدالة والمساواة بين الأفراد عن طريق ايجاد فرص متكافئة في الخدمة لكل فرد منهم .
٠٥ تجديد نشاط الأفراد ، فمما لا شك فيه ان ممارسة أي عمل ذي طبيعة واحدة لعدة سنوات يؤدي الى الملل ويضعف الأداء .

ويرى الخبراء بأنه لا يصح أن تقل مدة بقاء أي فرد بالشرطة في وظيفته عن اربع سنوات . فالسنة الأولى تضيع عادة في التدريب على أعمال الوظيفة الجديدة ، ولا يبلغ الأداء مستواه المطلوب الا بعد السنة الثانية . وليس من حسن الادارة أن ينقل الفرد من وظيفته قبل الاستفادة مدة كافية من خبرته التي اكتسبها أثناء خدمته في الوظيفة .

على أن ترقية الفرد في مكانه الى وظيفة اعلى تعتبر تجديداً لنشاطه ، كما يجب أن يراعى عند اجراء التنقلات إبقاء الأفراد المتخصصين أطول فترة ممكنة في مكانهم ، وخاصة هؤلاء الذي يقوم تخصصهم على خبرتهم المكانية ، ومن هؤلاء رجال المباحث في أماكن تخصصهم مثلا .

ومن الأمور الهامة في مسألة التنقلات ، والتي يجب على المسؤولين تجنبها ، وهي عملية النقل الجماعي ، فلا يصح إطلاقا أن تشمل حركة التنقلات جميع أفراد القوة وخاصة الضباط العاملين بادارة أو في مركز ، من أماكنهم دفعة واحدة ، ففي هذا ضرر بالغ بالقوة حيث تنعدم الخبرة تماما في هذا المرفق ، وثانيا يجب أن تقوم عملية التنقلات على أُسس وقواعد عادلة وموضوعية بعيدة عن التعسف والمحسوبية . ثالثا ، يجب مراعاة الوقت المناسب لحركة التنقلات بالقوة . وأخيرا يجب على المسؤولين عدم الاسراف في عملية التنقلات وجعلها في أضيق الحدود الممكنة .

وعندما يضطر المسؤولين لاجراء عملية التنقلات وجب عليهم أن لا

يصدروا قرارات النقل بصورة عشوائية أو تعسفية بل عليهم التأكد بأن هذه القرارات تحقق أحد هذه الأهداف .

اولاً : لمعالجة التغييرات المؤقتة غير المتوقعة في سير العمل والتي قد تؤدي الى ظهـور نقص في عدد العاملين في مكان عن القدر اللازم لاتمام العمل ، زيادة في مكان آخر .

ثانياً : السـعي لمعـالجـة بـعـض المشـاكل الـدائمة للعمـل ، والتي تنشـأ أحيانا بسبب فشل أحد العاملين في الوظيفة التي التحق بها ، إذ لا مفر في مثل هذه الحالة من نقله بصفة دائمة الى وظيفة أخرى تتفق وإمكاناته واستعداده بالاضافة الى مؤهلاته .

غير أن هنالك ملاحظة لا بد من ذكرها .. وهي أن النقل بنوعيه سواء أكان من مكان الى آخر أم من وظيفة الى أخرى يجب ألا يتخذ كنوع من العقوبة . فالعرف السائد ان هناك إمكنة بذاتها ، أو وظائف بعينها يعتبر النقل اليها عقوبة الا ان الاساءة هنا لا تقتصر على الفرد وانما تمتد الى الأفراد الذين يعمل معهم والجمهور الذي يخدمه ، وفي هذا ضرر بالغ على الصالح العام .

السلطة المختصة بإجراء التنقلات :-

من القـواعد الثابتة والمستقرة في الفقه القانوني والاداري أن من يملك الأكثر يملك الأقل . وكذا الشأن بالنسبة لعمليات التنقلات فيمن يملك حق النقل بنوعيه ، فاذا كان التعيين في الوظيفة صادرا من القائد العام أو من ينـوبـه ، لا تستطيع أي سلطة أخرى أدنى أن تملك هذا الحق (النقل) بالنسبة لشاغل هذه الوظيفة سواهما .

الفصل التاسع

نظام الجزاءات

« الانضباط »

نظـــام الجزاءات (الانضباط)

مقدمـــــة

كما ذكرنـا سابقـاً أن لعمل الشرطة طبيعته الخاصة والمميزة ، وتقوم هذه الوظيفة في الأساس على الدقة والنظام والطاعة والسرعة واتقان الأداء وفعاليته .

وتتنوع الأعباء والمهام الملقاة على عاتق الشرطة وكثرتها ودقتها لا تحتمل كثـرة الاخطاء ، فالخطأ في أعمال الشرطة يمتد أثره الى المساس بالحريات العامة وسلامة الدولة وأمن المجتمع وراحة المواطنين ، فالتأخر في الانتقال الى مكان الحادث قد يؤدي الى افلات الجاني من العقاب أو ضياع الآثار التي تدل عليه ، والاهمال في جمع الأدلة قد يؤدي الى نتائج عكسية منها اتهام أو ادانة بريء ، والتراخي في حفظ النظام قد يقود أو يؤدي الى الفوضى واقلاق الراحة العامة والتغاضي عن المخالفات الصحية قد يؤدي الى انتشار الأمراض الفتاكة وتراجع الصحة العامة ... الخ .

ثم ان عمل الشرطة وطبيعته يحتاج الى قوة كبيرة من الأفراد العاملين ، وما لم تكن هذه القـوة خاضعـة للنظم العسكرية الصارمة فانه يتعذر قيادتها بالصورة التي تحقق الصالح العام . ولو ترك أمرها الى نظم الخدمة المدنية لأدى ذلك الى نوع من الفوضى والتسيب والاستهتار الأمر الذي يؤدي الى كثرة المشاكل وتفاقمها وينعكس أثرها السيء على العمل بشكل عام .

ولذلك اقتضت المصلحـة العـامـة أن تكـون أساليب الجزاء بالأنظمة الشرطية أقوى من غيرها وذلك لضمان سير العمل بصورة جادة وفعالة ومثمرة تمكن من توفير الأمن والنظام العام بصورة تندر فيها الأخطاء ويسهل احتوائها .

فلذلك نجـد أن قوانـين الشرطة ولوائحها التنفيذية قد نظمت المخالفات ووضعت لهـا الجـزاءات العادلة التي تتدرج حسب جسامتها كما حددت السلطات التي تفرض هذه الجزاءات وتوقعها على أفرادها .

أنـواع الخطــأ :ـ

توقع الجزاءات التأديبية عند ارتكاب الفرد خطأ من الأخطاء مخالفا بذلك القوانين واللوائح والأنظمة أو التعليمات والأوامر الصادرة اليه من رؤسائه . وقد قسّم النظام العام الخطأ الى نوعان ، خطأ بسيط والآخر جسيم .

أ ـ فالخطأ البسيط :ـ

هو الخطأ الذي لا يترتب عليه أي ضرر للمصلحة العامة والذي يتعلق بحسن انتظام العمل والدقة في أدائه وهي أخطاء عادية يمكن ، أو يتوقع حدوثها أثناء دوران عجلة العمل . ولهذ فقد سن لها المشرع أو واضعوا النظام جزاءات خفيفة تتناسب وحجم الخطأ . (ومثال ذلك حضوره الاستعراض أو لدى قيامه بواجبه وهو مرتدي ملابسه بشكل غير لائق أو متسخ) أو هو في حالة غير مرتبة سواء بشخصه أو بملابسه أو بعدته .

ب الخطأ الجسيم :ـ

وهو الخطأ العمدي الجسيم أو الذي ينتج عن اهمال الفرد ويترتب عليه الاضرار بالمصلحة العامة وهذه الأخطاء غير شائعة وان حدثت فانها تدل على استهتار الفرد وتستدعي النظر في أمره بكثير من الحزم والشدة .

فالغرض من فرض هذه الجزاءات لهذه الأخطاء هو الحيلولة دون كثرتها أو تكرارها ، واصلاح الفرد بحيث يحسن أداء العمل المكلف به بجدية وفعالية وينأى بنفسه عن الأخطاء التي تؤثر على سمعة القوة أولاً ومستقبله الوظيفي ثانياً .

قواعد الجزاء في الشرطة :

كما أشرنا سابقاً بالتحديد عند دراستنا للسيطرة بأنه حتى تحقق العقوبة التأديبية الغرض منها في جهاز الشرطة باعتباره مرفق عام في غاية الحساسية يجب أن تتوافر في الجزاء الشروط الآتية :ـ

١. أن يكون سريعاً ـ أي أن يكون توقيع الجزاء بالفرد فور ارتكابه الخطأ مباشرة وذلك حتى يشعر المخطىء بأن خطأه يجلب له الجزاء وكذلك ينتج أثره الرادع في اصلاح الآخرين وتقويمهم .
٢. أن يكون عادلاً ـ أي أن يكون الجزاء يتناسب مع الخطأ الذي وقع ، والظروف الشخصية للفرد المخطىء ، كما وأنه يجب أن يكون الجزاء بعيدا عن المحاباة ، والتمييز بين أفراد القوة ، ليشعروا بأنهم جميعاً سواسية أمام الخطأ .
٣. أن يكون علناً ـ أي أن يعلن للآخرين ، حتى يكون له من الأثر ما يحول دون معاودة الشخص لارتكاب الخطأ . وكما يكون له رد الفعل

المثمر في نفوس الآخرين ، وذلك بنشره في الأوامر الأسبوعية التي توزع على الأفراد كما هو مطبق بالأجهزة النظامية .[1]

مفهوم الانضباط في الشرطة :ـ

يقصد بالانضباط ضمان الالتزام بالقوانين والقواعد والسياسات واللوائح التنظيمية من قبل كافة الأفراد العاملين بالجهاز الشرطي .

فالانضباط قد يكون منعياً (اي وقائياً) وذلك عن طريق زيادة وعي الأفراد بالقوانين والنظم واللوائح بالجهاز وتعريفهم بالمخالفات والاجراءات التأديبية كمدخل لمنع مخالفتها ، ويتم ذلك بنصح الأفراد وإرشادهم من خلال المحاضرات واللقاءات والنشرات الدورية .

أما الانضباط الجزائي (أي التأديبي) فيستخدم عند حدوث خرق للقوانين واللوائح والقواعد والنظم وذلك بهدف ردع المخالفين وعدم تكرارهم للسلوكيات أو التصرفات غير المرغوب فيها ، وبمعنى آخر فانه يقصد بالعمل أو التصرف الجزائي أو التأديبي فرض تطبيق السلوكيات والتصرفات المرغوبة من خلال تطبيق الجزاءات المنصوص عليها في القانون أو النظام العام أي عدم تكرار السلوك أو التصرف المعيب ، ومن ثم فالجزاء التأديبي في حد ذاته (يعتبر حافزاً سلبياً يهدف الى تحفيز الفرد على الاقلاع عن سلوك معيب أو غير سوي لا ترغبه القيادة وتضمن الالتزام بعدم خرق القوانين والنظم واللوائح والتعليمات المقررة على الأفراد) .

وحقيقة الأمر الواقع أن القيادة لا يمكن أن تتفادى كلية عملية توقيع العقوبات والجزاءات التأديبية والتطبيقية ، فهناك البعض من الأفراد الذين يميلون بطبعهم الى عدم احترام الأوامر والتعليمات والنظم والقوانين ، وهؤلاء قد يتطلب الأمر ردعهم من خلال العقوبة التأديبية الحازمة ، لكي يكونوا عبرة لغيرهم ، لكن ليس معنى قولنا هذا أن تسود الروح التسلطية القاسية في توقيع العقوبات وتسير الى مدى بعيد في فرض التعليمات والأوامر من خلال أسلوب العقاب والجزاءات التأديبية ، فهذا الأسلوب يجب تجنبه قدر

---

(١) راجع في هذا الشأن :ـ

١. قانون الشرطة الصادر بدبي سنة ١٩٦٦ المادة (١٥) و (١٦) ولائحته التنفيذية رقم (١) لسنة ١٩٨٤م .

٢. الباب السابع من قانون الشرطة والأمن العام لسنة ١٩٧٦م ـ والخاص بشأن الواجبات والتأديب والواقع ما بين ٧٤ـ٨٧ ومن ثم مراجعة القرارات الوزارية التنفيذية رقم ١١ ، ١٢ ، ١٣ بشأن مخالفات قواعد السلوك وعقوباتها واجراءات التحقيق فيها ومحاكمتها .

الامكان، وعلى المسؤولين في الادارات استخدام مدخل الحافز الايجابي أولاً قبل تطبيق مدخل الحافز السلبي (الجزاءات التأديبية) في عملية التحفيز، واذا لم يكن من توقيع العقوبة التأديبية بد ، فيجب أن توقع باعتبارها وسيلة للتأثير في سلوك الأفراد العاملين من خلال الفهم والتقدير السليم للأمور ، كذلك يجب أن تستخدم الطرق والأساليب المختلفة للتأديب بوعي وحكمة ومنطق بما يضمن عدم القضاء على روح الجماعة بين أفراد الجهاز وبما يضمن تحقيق الأهداف والغايات المرجوة .

توضيح قواعد السلوك والانضباط للأفراد :

مما لا شك فيه أن توضيح قواعد السلوك المتوقع من الأفراد العاملين بالجهاز أمر حيوي وبالغ الأهمية ، إذ لا يعقل منطقياً أن تعاقب إنسان دون أن يعرف سبب هذه العقوبة ، فالجهاز الاداري مطالب بوضع قواعد ونظم موضوعية للسلوك الوظيفي تسهم في التحقيق الفعال للأهداف والسياسات المرسومة للجهاز ، فمعنى ذلك أن الجهاز يرغب في سلوك معين من أفراده ويتوقع بالتالي منهم هذا السلوك ، ومن الناحية الأخرى ، فهو لا يرغب من أفراده سلوكاً يجب عليهم تجنبه ، وفي الحالتين يجب أن يحاط الأفراد علماً بهذا السلوك (السلوك المرغوب فيه والسلوك غير المرغوب فيه) .

فالجهاز يجب أن يراعي في حالة وضعه لهذه القواعد والتعليمات والأوامر الممكن منها والمستطاع وأن يبتعد قدر الامكان من الأوامر والتعليمات والقواعد التي تضايق الأفراد أو تقيد من حرياتهم لمجرد استعراض مظاهر السلطة الادارية والوظيفية ، ومن أمثلة القواعد المرتبطة بصالح العمل والتي تمثل سلوكاً مرغوباً فيه أداء الفرد لعمله بدقة ومهارة واتقان ، واحترام أوقات العمل والتقيد بالحضور والانصراف في الأوقات المحددة ، والمحافظة على أموال وممتلكات الجهاز وكرامة الوظيفة ومظهره وشخصيته .

ومن أمثلة القواعد التي تحارب السلوك غير المرغوب فيه ويجب اقلاع الفرد عنه هو :-

- عدم إفشاء أسرار العمل .
- وعدم استغلال وظيفته لتحقيق أغراضه الشخصية ،
- أو عدم ترك مكان العمل بدون إذن من رئيسه المباشر ،
- أو اهمل في تأديته لواجب وظيفته ، أو
- حضر الاستعراض أو لدى قيامه بواجبه وهو مرتدي ملابسه بشكل غير لائق ، أو متسخ أو وهو في حالة غير مرتبة سواء بشخصه أو بملابسه أو بعدته ، أو

- تخلف عن الحضور للاستعراض أو لاستلام واجبات وظيفته في الوقت والمكان المحددين ، أو
- لم يبح حالة مديونيته اذا ما طلب منه ذلك ، أو
- أحدث اضطراباً في الثكنة أو في مركز الشرطة ، أو
- تمارض أو تصنع المرض بقصد التهر ب من القيام بواجب الوظيفة ، أو
- أساء الأدب مع فرد من الجمهور ، أو
- أهمل أو أتلف قصداً أية ملابس أو عدة أو اعتدة صادرة له من الشرطة ، أو
- سمح لنفسه بأن يصبح غير لائق للقيام بالواجب عن طريق المشروبات الكحولية أو المخدرات ، أو
- سمح بإهماله لسجين عهد اليه بحراسته بالفرار ، أو
- ارتكب مخالفة بحق شهر رمضان الكريم ، أو
- نظم أو ساعد أو حرض على تنظيم تقرير أو قيد كاذب في أي مستند أو سجل رسمي ، أو حذف أو ساعد أو حرض على حذف أي قيد أو تقرير من أي مستند أو سجل رسمي ، أو ارتكب أي فعل آخر يضر بحسن نظام وضبط الشرطة ، يعتبر انه ارتكب مخالفة لحسن نظام وضبط الشرطة .

وبالاضافة الى ذلك فهناك قواعد أخرى تحكم نواحي الحياة الخاصة بالنسبة للفرد ، والتي قد ينعكس أثرها السيء على العمل وعلى الجهاز ، ومثال ذلك ارتياد الفرد لأماكن مشبوهة أو اختلاطه بأشخاص مشبوهين أو ارتكابه لبعض الممارسات التي قد تخل بحسن نظام وضبط الشرطة .

وهكذا نجد أن الجزاءات التأديبية قد امتدت لتشمل تأديب الفرد عن السلوكيات غير المرغوبة حتى ولو ارتكبت خارج مكان العمل ، طالما أنها تؤثر على سمعة الجهاز باعتبار أن الفرد ينتمي اليه .

وعليه نجد أن مجرد وضع القواعد المحددة للسلوك الوظيفي غير كاف لضمان إحداث السلوك الرشيد والمثالي ، إذ لا بد من توجيه وتثقيف وارشاد الأفراد العاملين وحثهم على الفهم المثالي والسلوك الرشيد المرغوب فيه داخل وخارج العمل من قبل القادة والمسؤولين في الجهاز وذلك من خلال التعليمات المكتوبة والاجتماعات واللقاءات الدورية .

الجزاءات والعقوبات التاديبية :

يختلف مستوى الجزاءات والعقوبات التأديبية بما يتناسب مع خطورة أو

جسامة المخالفة ، ومن العقوبات التي استقرت عليها أجهزة الشرطة بصفة عامة ترد على النحو التالي :ـ

٠١ التأنيب
٠٢ التأنيب الشديد
٠٣ خصم الراتب والعلاوات
٠٤ التغــــريم
٠٥ الاعتقـــال
٠٦ الحرمان من الأقدمية
٠٧ تخفيض الرتبة أو الدرجة
٠٨ الفصـــل

على أن تقـدير مسألة العقوبة أو الجزاءات التأديبية متروك للمسؤول المختص (القائد العام أو نائبه أو مدير الادارة أو ضابط المركز) عند توقيع مثـل هذه العقوبات حسب جسامة وظروف كل مخالفة على حدة ، وحسب ظروف الفرد المخالف نفسه ، فترك الفرد مكان عمله بدون اذن من رئيسه المباشر مخالفة ينص عليها القانون أو النظام العام ، ولكن اذا تبين أن هناك ظروفاً قاهرة دعته الى ذلك كاحتراق منزله مثلا وأسرع بدون وعي أو استئذان للاطمئنان على سلامة أهله جاز لرئيسه المباشر لفت نظره دون توقيع العقوبة التأديبية المشار اليها أعلاه .

ولذلك يجب عند توقيع العقوبات أو الجزاءات مراعاة الظروف المحيطة بكل مخالفة على حدة وكذلك مراعاة ظروف الأفراد ، لأن العقوبة بحد ذاتها ليست بغـاية ، وانما وسيلة لتحقيق الانضباط ، وفي بعض الحالات تكفي عقوبة بسيطة لردع الفرد المخالف، وعدم عودته الى المخالفة مرة أخرى ، أي تحقق أثرها فيه ، وفي حالات أخرى لا يردع المخالف الا عقوبة شديدة تعيده الى توازنه وصوابه ، وأحيانا قد يفرق عند توقيع العقوبة أو الجزاء بين الفرد حديث التعيين والفرد القديم باعتبار أن الأخير له قيمة أكبر للجهاز لاعتبارات خاصة منها ، قد يكون سجله الماضي حافل بالانجازات والانضباط وقد تكون هذه المخالفة كبوة أو هفوة ارتكبها لظروف خاصة ولذلك يستحسن تخفيف العقوبة عليه .

كذلك يفضل عند توقيع الجزاءات على الأفراد استخدام مدخل التأديب التدريجي في حالة تكرار السلوك غير المرغوب فيه (بمعنى تشديد العقوبة على

المخالف في حالة تكرار السلوك غير المرغوب فيه) . وهكذا يكون هذا النوع من التأديب بمثابة تدريب على تعديل سلوكه .

وكما أشرنا سابقاً أن تقدير مدى الجزاء أو العقوبة التأديبية متروك للقادة والرؤساء باعتبارهم أدرى بموقف مرؤوسيهم وبمدى استجابتهم للمستويات التدريجية للعقوبات أو الجزاءات التأديبية .

فالتـدرج في توقيـع العقوبات أمر مطلوب ومرغوب ويفضل على غيره في النواحي الاجرائية ، الا انه ليس بقاعدة ، فالقائد أو المسؤول قد يرى تأديب الفرد بعقوبة مشددة منذ أول وهلة وذلك لجسامة المخالفة التي ارتكبها الفرد لكي تكون عظة ودرساً له ولغيره .

سلطة توقيع الجزاءات التاديبية :ـ

تعتبر الجزاءات التأديبية من المسؤوليات التنفيذية التي تتولاها السلطة المختصـة أي المسؤولين التنفيذيين بالجهاز ، وهي السلطة التي تملك حق اتخـاذ القـرارات بالنسبـة لأفرادها وبعبارة أخرى يكون لمدراء الادارات وضباط المراكز على سبيل المثال وحدهم حق توقيع العقوبة التأديبية وذلك في نطاق تحدده القوانين واللوائح والنظم بالجهاز ، لا يجوز لهم تخطيه .

فالاتجاه الحديث في بعض الأجهزة الشرطية هو الحد من سلطة الرؤساء المبـاشرين في توقيـع الجـزاءات التـأديبية ، ويرجع ذلك جزئيا الى المدخل القانوني المتزايد لمشكلات الأفراد العاملين وفق ما تحدده القوانين والنظم واللوائح أو عقود العمل ، ومن ناحية أخرى فقد تشعر القيادة العليا للجهاز أن الرؤســاء المبـاشرين للأفـراد قد لا تتوافر لديهم الدراية الكافية بكافة المسائل القانونية أو بالقوانين والنظم واللوائح أو بعقود العمل الجاري بها العمل في الجهاز ، لذلك تميل القيادة العليا للجهاز الى الاحتفاظ بسلطة توقيع العقوبات أو الجزاءات التأديبية على أفرادها .

وقد يؤخذ على هذه السياسة أنها تحرم الرؤساء المباشرين من سلطة توقيع الجـزاءات التأديبية بينما هو الشخص الأكثر إلماماً ودراية بظروف العمل وظروف الفرد نفسه ، ومن ثم فاعطاء هذه السلطة يكون عملاً لازماً للمحافظة على مركـزه الوظيفي تجـاه مرؤوسيه ، فليس من المنطق أن نحمل الرئيس المباشر المسؤوليات والاختصاصات التي تحقق أهداف الجهاز ، بينما نحرمه من السلطة التأديبية التي قد تعاونه في تحقيق مثل هذه الأهداف ، ويقع على

القيادة العليا في الجهاز مسؤولية تدريب الرؤساء المباشرين فيما يختص بالمسائل القانونية الخاصة بشؤون الأفراد وتوضيح انواع المخالفات التي تقع ضمن اختصاصهم وسلطاتهم ، على انه من الضروري هنا أن يتدرج مقدار السلطة المفروضة للرؤساء بشأن الجزاءات التأديبية بما يتفق مع التسلسل القيادي في الهيكل التنظيمي للجهاز ، ومعنى ذلك أن يكون لمدراء الادارات وضباط المراكز على سبيل المثال سلطة توقيع الجزاءات البسيطة على الأفراد المخالفين ، بينما يترك للقيادة العليا سلطة توقيع الجزاءات والعقوبات الأشد مثل الايقاف عن العمل وخفض الرتبة والاعتقال والحرمان من الأقدمية والفصل ، وذلك نظراً لما لهذه العقوبات من آثار جسيمة على الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية بالنسبة للأفراد .

ويلاحظ في هذا الشأن أن أغلب أجهزة الشرطة الحديثة تأخذ بمبدأ التدرج في الجزاءات التأديبية وكذلك تراعي التدرج في تفويض سلطات توقيع العقوبة فأخذت بنظام تشكيل المجالس التأديبية وبينت سلطاتها واختصاصاتها وصنفت الأفراد العاملين بالجهاز من حيث الرتب والمناصب .

فالمجالس في أجهزة الشرطة تنقسم الى ثلاثة أنواع :

١) مجلس شرطة عالي : ويتكون من خمسة ضباط من ذوي الرتب العليا ويرأسه القائد العام للشرطة ، ويختص بمحاكمة الضباط ذوي الرتب العليا (رائد فما فوق) .

٢) مجلس شرطة شبه عالي : ويختص بمحاكمة الضباط من رتبة نقيب فما دون ، ويتكون من ثلاثة ضباط من ذوي الرتب العليا ويرأسه القائد العام أو من ينوبه .

٣) مجلس شرطة عادي : ويختص بمحاكمة ضباط الصف والأفراد ، ويتكون من ثلاثة ضباط يرأسهم ضابط ذو رتبة عليا .

ولكل مجلس من هذه المجالس اجراءات واختصاصات وسلطات محددة منصوص عليها في القوانين والنظم واللوائح الجاري العمل بها في الجهاز الشرطي .

الفصل العاشر

انتهاء الخدمة

انتهـاء الخدمــة

اولاً : مفهوم انتهاء الخدمــة :

انتهـاء الخـدمــة تعني انفصام الرابطة الوظيفية بين الفرد وجهة عمله بالأسباب التي تنص عليها القوانين واللوائح . وكذلك وضع نظام عادل لانهاء خدمة الأفراد العاملين وانشاء نظام محكم للمكافآت والمعاشات يحقق للفرد أمناً في بقية حياته واستقرار الورثة بعد وفاته .

وقد نظمت القوانين واللوائح هذا الموضوع بالتفصيل . [١و٢]

ثانياً : أسباب انتهاء الخدمة :

تنتهي خدمة منتسبي القوة لأحد الأسباب الآتية :ـ

أولًا : الوفاة أو الحكم بثبوت الغيبة المنقطعة :ـ

١. الـوفـــــاة :

تنتهي خدمــة الفرد بالوفاة وقد قضى المشرع أنه في حالة الوفاة تصرف الجهــة المختصــة راتبــه شاملًا كافة العلاوات والبدلات أو معاشه الشهرى الذي كان يصرف له حال حياته بافتراض عدم وفاته وذلك عن شهر الوفاة والثلاثة أشهر التالية لشهر الوفاة . ويتم هذا الصرف دفعة واحدة الى من يعينه المتوفي قبل وفاته فان لم يعين أحدا صرف الى من كان يعولهم وقت وفاته .

وتعتبـر المبالغ المشار اليها سابقا منحة لا يجوز استردادها أو الحجز عليها وفاء لأي دين . وتعفى هذه المنحة من الضرائب والرسوم بجميع أنواعها .

ب ـ ثبوت الغيبــة المنقطعة :

أما ثبوت الغيبة المنقطعة فقد نص عليها المشرِّع وعرّفها (بالفقد) والمفقود هو الشخص الذي لم تثبت وفاته رسمياً . ولم يثبت وجوده على قيـد الحيــاة . فقضى باعتبــار الشخص المفقــود أثناء الخدمة وبسببها في حكم المتوفي بسببها اذا انقضت سنتان على فقده دون أن

---

١. راجع القانون الاتحادي رقم (١٢) لسنة ١٩٧٦م في شأن قوة الشرطة والأمن العام .
٢. راجع لائحة الشرطة التنفيذية رقم (١) لسنة ١٩٨٤م الصادرة بدبي الفصل الحادي عشر .

تثبت وفاته رسمياً أو وجوده على قيد الحياة . وفي هذه الحالة يصدر القائد العام قرارا باعتبار المفقود مستشهداً أومتوفياً حسب الأحوال وتتم تسوية معاش المستحقين عنه بصورة نهائية .

فاذا اتضح بعد ذلك أن المفقود حي يوقف صرف المعاش للمستحقين عنه وتسوى حالته في ضوء ما تسفر عنه التحقيقات الرسمية . فاذا ثبت عدم سلامة موقفه يكون للقوة حق الرجوع عليه بما سبق صرفه أما اذا ثبت سلامة موقفه فتجرى مقاصة بين استحقاقاته وبين ما صرفه للمستحقين عنه . فان جاوزت مستحقاته قيمة ما صرف لهم أدى اليه الفرق .

ثانياً : بلوغ سن الستين :ـ

حدد القانون السن التي يتم فيها ترك الخدمة وهي ستون عاماً . وتحسب سن الستين من تاريخ ميلاد الفرد وذلك وفق المستندات الرسمية . فاذا ما بلغ الموظف سن الستين فإن خدمته تنقضي دون أن يكون لإرادة أي من الجهة الادارية والفرد دخل فيها . ولكن مع ذلك يجوز بقرار من الوزير المختص أو القائد العام للشرطة مد الخدمة خمس سنوات أخرى اذا اقتضت المصلحة العامة ذلك . أو إكماله سن التقاعد القانوني .

ثالثاً : انتهاء مدة عقود المتعاقد معهم أو مدة اعارتهم :ـ

تُنهى خدمة الأفراد المتعاقد معهم وفق شروط التعاقد المبرمة بينهم وبين القوة وكذلك الأشخاص المعارين من هيئات أو جهات داخل الدولة أو خارجها وفق أحكام وشروط الاعارة .

رابعاً : الاستقالة :ـ

وهي رغبة الفرد بإنها علاقته الوظيفية قبل بلوغه السن المقررة لإنهاء الخدمة ويجوز للمنتسب أن يستقيل من الخدمة وفقا لما تنص عليه النظم واللوائح ويشترط في الاستقالة أن تكون مكتوبة وخالية من قيد أو شرط . وعلى المستقيل أن يقدم استقالته قبل الميعاد المحدد لانتهاء خدمته بمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر اذا كان من رتبة ضابط ولا تقل عن شهر اذا كانت رتبته تقل عن ذلك .

وفي جميع الأحوال يجوز للوزير المختص أو للقائد العام أن يقبل مدة أقل . ويصدر القرار بقبول الاستقالة من الوزير المختص أو القائد العام أو

من يفوضه وذلك خلال المدة المشار اليها في الفقرة السابقة وله أن يقرر ارجاء قبول الاستقالة مدة لا تتجاوز ستة أشهر من التاريخ المحدد لانهاء الخدمة .

كما لا يجوز استقالة أي منتسب للقوة أثناء محاكمته أو التحقيق معه حتى يتم البت فيما نسب اليه .

خامساً : ثبوت العجز لأسباب صحية :-

وتعني عجز الفرد عن أداء واجباته وأعماله ولو جزئياً وذلك دون تطلب العجز الكلي (المطلق) . وثبوت اللياقة الصحية من الشروط الأساسية للتعيين في الوظائف العامة والاستمرار فيها شرط يوجب بداهة التثبت من مقدرة الفرد على النهوض بأعباء وظيفته وأداء الأعمال الموكلة اليه على الوجه الأكمل الذي يقتضيه الصالح العام وحسن سير المرفق وانتظامه . وبفقدان هذا الشرط أثناء الخدمة فقدان الفرد لصلاحيته للبقاء في وظيفته الأمر الذي يتعين معه إنهاء خدمته .

وقد قيدت القوانين واللوائح التنفيذية هذا الموضوع بشرط وذلك بعدم جواز انهاء خدمة أي من منتسبي جهاز الشرطة لأسباب صحية ما لم يستنفذ كافة اجازاته المرضية والسنوية المستحقة بموجب القانون واللوائح التنفيذية ما لم يطلب هو احالته الى التقاعد أو انهاء خدمته كتابياً . وبذلك لا يتم تعويضه عنها سواء بالأجر أو المكافأة .

وفي كل الأحوال يثبت عدم اللياقة الصحية بقرار من اللجنة الطبية المختصة .

سادساً : عدم الكفاءة طبقاً لما هو مقرر في لوائح الشرطة :-

ويقصد بذلك انهاء خدمة الفرد بناء على قرار من القيادة المختصة وذلك بغير قرارات الفصل التأديبية .

وقد نصت بعض القوانين واللوائح الشرطية على جواز إنهاء خدمات الفرد من الجهاز اذا ثبتت عدم كفاءته وقدرته على تولي المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقه .

١٠ التقارير السرية .
٢٠ النجاح بالفحوص المقررة .
٣٠ الأعمال الجيدة أثناء الخدمة .

ونستخلص من ذلك اذا اثبتت التقارير الصادرة من قبل المسؤولين والمختصين أن هذا الفرد قد أخل بواجبات وظيفته بما من شأنه الاضرار الجسيم بسير العمل في القوة أو قامت بشأنه دلائل جدية على ما يمس أمن الدولة وسلامتها أو اذا فقد أسباب الصلاحية للوظيفة التي يشغلها لغير الأسباب الصحية أو فقد الثقة والاعتبار وكان شاغلاً لأحد الوظائف القيادية أو الحساسة . تنهى خدمته بسبب عدم الكفاءة وفقا لما ذكر أعلاه وللصالح العام بقرار من القائد العام أو نائبه .

سابعاً : الفصل من الخدمة بناء على قرار مجلس التأديب أو الحكم عليه لجريمة مخلة بالشرف أو الأمانة :ـ

ويقصد بذلك كل فرد في جهاز الشرطة تقرر فصله من العمل بناء على قرار أحد مجالس التأديب المنصوص عليها في القانون أو اللوائح التنظيمية بعد ادانته ومحاكمته لارتكابه مخالفة تضر بحسن نظام وضبط الشرطة ، أو لارتكابه جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة .

ثامناً : الأحكام القضائية :ـ

الأحكام الصادرة من المحاكم المختصة تنهي العلاقة الوظيفية بين الفرد وجهة عمله (جهاز الشرطة) اذا كانت هذه الأحكام لجرائم مخلة بالشرف والأمانة . لأنه يشترط في الأساس فيمن يتقلد الوظائف بوجه عام ألا يكون قد حُكِمَ عليه جنائياً بعقوبة مقيدة للحرية أو بجريمة مخلة بالشرف والأمانة . وعليه اذا ما حكم عليه بذلك أثناء خدمته أصبح بالتالي غير صالح لأن يستمر في وظيفته وتنهى خدمته على هذا الأساس .

ويشترط في ذلك أن يكون الحكم الموجب لانهاء الخدمة أن يكون نهائياً وأنه يكون قد استنفد كافة طرق الطعن المحددة قانوناً .

مصطلحات ادارية

ـ **اتخاذ القرار** : **Decision - Making**

هو نشاط اداري مرتبط بتحديد الأهداف ووضع الخطط ورسم السياسات وحل مشاكل العمل .

ـ **الاتصـــال** : **Communication**

وتعني نقل المعلومات بين الموظفين ورؤسائهم على مختلف الاتجاهات والمستويات الادارية في الأجهزة الادارية .

ـ **الاتصال الأفقي** : **Horizontal Communication**

يأخذ هذا الاتصال مجراه بين أعضاء الادارات والأقسام داخل الجهاز بهدف إبقائهم على علم بما يجري من هذا فضلا عن تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينهم ، وتنسيق ما يجب اتخاذه من اجراءات وخطوات وتدابير لحل المشكلات القائمة التي تهم كافة الأطراف المعنية المشتركة في عملية الاتصال ، ومثل ذلك (اتصال مدير التحريات بمدير المرور) .

ـ **الاتصال التصاعدي** : **Upward Communication**

وهي الاتصالات التي تبدأ من أسفل الجهاز الى قمته أي من المرؤوسين الى الرؤساء والقادة ، وتستخدم هذه الاتصالات في التقرير والطلب والاقتراح والاستفسار ، ونقل المعلومات من أسفل الى أعلى .

ـ **الاتصال التنازلي** : **Downward Communication**

وتعني الاتصال الاداري من الرؤساء في قمة الجهاز الاداري الى المرؤوسين في المستويات الأدنى .

ـ **اجـــازة** : **Absence Leave**

الانقطاع أو الغياب المشروع للموظف أو الفرد عن عمله لفترة معينة من الزمن .

ـ **اجازة الحج** : **Pilgrimage Leave**

اجازة يستفيد منها الفرد مرة واحدة طوال فترة الخدمة في الدول الاسلامية لأداء فريضة الحج .

ـ **اجازة دراسية** : **Educational Leave**

وهي الاجازة التي يسمح بها الجهاز لبعض الأفراد الراغبين في تحسين مستوياتهم العلمية عن طريق الالتحاق بالمعاهد أو الجامعات تمهيداً لتعديل أوضاعهم الوظيفية بعد حصولهم على الشهادات العلمية الجديدة .

ـ **اجازة طارئة** : **Emergency Leave**

وتعني الانقطاع المقبول عن العمل لأسباب طارئة يتعرض لها الفرد .

ـ اجازة مستحقة : Accrued Leave

اجازة الموظف أو الفرد المستحقة عن العام الحالي .

ـ اجازة وضع : Maternity Leave

إجازة قانونية تمنح للمرأة العاملة في مجال الخدمة خلال فترة الولادة .

ـ اجتذاب المرشحين : Attractive Recruitment

الأساليب والاجراءات التي تستعملها الأجهزة الحكومية في جذب وترغيب العناصر البشرية اللائقة لإشغال الوظائف العامة .

ـ اجتماع : Meeting

اجتماع يحضره عدد من الأشخاص لبحث موضوع معين للتوصل الى قرارات متعلقة بالموضوع ذاته .

ـ اجتماع رسمي : Official Meeting

اجتماع عمل يحضره عدد من المسؤولين لبحث موضوع معين واتخاذ القرارات اللازمة .

ـ الأجر : Fee

وهو كل ما يدخل في ذمة الفرد من مال أياً كان نوعه مقابل قيامه بالعمل موضوع العقد ومهما كانت تسميته .

ـ اجراءات تأديبية : Disciplinary Sanctions

ويقصد بها العقوبات المناسبة التي تتخذها الادارة في حق الفرد أو الموظف الذي يخالف قواعد العمل والأخلاق .

ـ أحكام عرفية : Martial Law

أحكام عسكرية تفرضها الحكومة بصفة مؤقتة خلال فترة الحرب أو بسبب عدم الاستقرار السياسي أو في حالة الاضطرابات في المجتمع .

ـ اختبار : Examination

امتحان لمعرفة كفاءة الأفراد في موضع معين أو لاستكشاف المواهب الجديدة .

ـ اختبار شفهي : Oral Examination

امتحان يجري عن طريق المقابلة الشخصية .

ـ اختبارات الكفاءة : Efficiency Tests

ويقصد بها الامتحانات لقياس كفاءة الأفراد تجريها الادارة أو الأجهزة المختصة في أوقات محددة من السنة يتقرر على ضوء نتائجها ترفيع أو تجميد وضع الأفراد العاملين بها كما يستفاد منها في برامج التدريب والتأهيل .

ـ الاختناق الوظيفي : Bottleneck

ويقصد به أي شيء يعيق أو يعرقل سير العمل العادي في الجهاز الاداري .

— **الاخـلاق والادارة** : **Ethics and Administration**

تطبيق السلوك الأخلاقي والأدبي في أجهزة الخدمة المدنية .

— **الاداء الممتاز** : **Excellent Performance**

اتقان الموظف لأعماله وواجباته الوظيفية .

— **ادارة** : **Management**

وظيفـة واسعـة المعنى تضم في اطـارهـا عمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة والاتصال واصدار الأوامر والسيطرة لتحقيق الأهداف المرسومة .

— **ادارة اتحادية** : **Federal Administration**

ادارة تابعة للحكومة الاتحادية بأفرادها وأجهزتها .

— **ادارة حديثة** : **Modern Administration**

الادارة في الدولة المعاصرة .

— **ادارة الخدمات الطبية** : **Medical Services Administration**

ادارة الخدمات والشؤون الطبية في جهاز معين كالمستشفى أو العيادات .

— **ادارة الشرطة** : **Police Administration**

تنظيم وادارة القوى البشرية والطاقة المادية في أجهزة الأمن الداخلي للدولة .

— **ادارة الطب الشرعي** : **Forensic Medicine Administration**

الادارة المعنية بالطب الشرعي في الدولة .

— **الادارة العامة** : **Public Administration**

تنظيم وادارة القوى البشرية والطاقة المادية في أجهزة الدولة الرسمية .

— **الادارة العسكرية** : **Military Administration**

تنظيم وادارة القوى البشرية والطاقة المادية في التنظيم العسكري .

— **الادارة العليـا** : **High-Level Administration**

الادارة في مستوياتها القيادية العليا .

— **ادارة المكاتب** : **Office Management**

النشاط المتعلق بإدارة وتنظيم المكاتب وتسيير الأعمال فيها .

— **ارتبـــاط** : **Attachment**

وتعني الشعور بالانتماء الى جهة معينة كالانتماء العاطفي الى الدولة أو الأرض أو الارتباط الوظيفي بالجهاز أو العمل أو الارتباط العلمي أو الأكاديمي بالجامعة .

— **أزمـــة** : **Crisis**

وتعني الظروف الصعبة التي قد تتعرض لها الدولة أو الجهاز الاداري ، كالأزمات الاقتصادية أو الأمنية .

ـ **اساليب البحث العلمي** : **Research Methodology**

الطرق والاجراءات العلمية المتعلقة بعملية البحث العلمي .

ـ **استبـــدال** : **Replacement**

استبدال موظف أو مجموعة من الأفراد العاملين بمجموعة أخرى .

ـ **استدعـــاء** : **Recall**

استدعاء الفرد من مركز عمله الميداني الى مركز قيادته .

ـ **الاستراتيجية الادارية** : **Administration - Strategy**

ويقصد بذلك خطة العمل التي تتضمن عناصر التخطيط والتنظيم والتوجيه وتهدف الى استغلال المصادر الطبيعية والبشرية بأفضل الطرق التي تكفل تحقيق الكفاءة الادارية .

ـ **استطلاع الراي** : **Opinion Survey**

دراسـة مبنية على نتـائـج الآراء المختلفـة حول موضوع معين لاستنتاج حصيلة معينة لمجموعة الآراء .

ـ **الاستقالة** : **Resignation**

طلب خطي من الفرد يطلب فيه انهاء خدمته بصورة تطوعية .

ـ **استمارة استبيان** : **Form**

نموذج يستعمل لجمع المعلومات أو طلب وظيفة أو توضيح قضية من القضايا .

ـ **أسلوب اداري** : **Administrative Method**

ويقصد به اسلوب عمل معين تعتمده القيادة المسؤولة في الجهاز الاداري لتعمل بموجبه جميع فئات المجموعة الادارية (أو الجهاز الاداري) .

ـ **اسلوب روتيني** : **Routine Method**

روتين معين يتأصل في بعض الأعمال الادارية نتيجة تكراره مع مرور الزمن وتمسك بعض الموظفين بطرق عمل واجراءات يومية معينة .

ـ **اشراف مباشر** : **Direct Supervision**

الاشراف المباشر على الموظفين في أثناء العمل .

ـ **الاشراف الوظيفي** : **Functional Supervision**

الاشراف الاداري المختص على أعـمال الموظفين بقصد توجيههم والتأكد من تنفيذهم أعمالهم حسب خطة العمل المرسومة وأهداف التنظيم الموضوعة .

ـ **الاصلاح الاداري أو الوظيفي** : **Administrative Reform**

وهي محاولات اصلاحية تقوم بها الأجهزة العامة في الدولة لرفع مستوى الادارة مثل تطبيق مبادىء الكفاءة في التعيين والترفيع واجراء البحث العلمي واعادة التنظيم .

ـــ **اصلاحيــة** : **Reformatory**

مؤسسة تحاول اصلاح الأحداث المنحرفين بواسطة التوجيه الاجتماعي كالتدريب المهني في بعض الأحيان .

ـــ **اعادة التنظيم الاداري** : **Administrative Reorganization**

اعادة التنظيم الاداري بمختلف المستويات المركزية والمحلية بغية تحقيق القدر الممكن من الاصلاح الاداري وبالتالي زيادة مستوى الانتاج والكفاءة الادارية .

ـــ **اعادة التوظيف** : **Reemployment**

اعادة تعيين الأفراد بعد انقطاعهم عن الخدمة الوظيفية لفترة من الزمن .

ـــ **اعتقــاد** : **Belief**

اعتقاد الفرد في مذهب معين أو تبنيه لأهداف معينة .

ـــ **الاعفاء من الخدمة** : **Exemption from Service**

الاعفاء القانوني من الخدمة العسكرية .

ـــ **افضليــة** : **Priority**

تفضيل موضوع على آخر في ضوء الامكانات البشرية والمادية المتوفرة في الأجهزة كموضوع تفضيل واحد من برامج التدريب على غيره عند الشروع بتنفيذها حسب توفر الامكانات وبناء الحاجة الفعلية حسب توفر الامكانات وبناء على الحاجة الفعلية لهذه البرامج .

ـــ **أقدميــــة** : **Seniority**

الأسبقية في مدة خدمة الفرد أو الموظف بالرتبة أو الدرجة .

ـــ **الاكتفاء الذاتي** : **Self-Sufficiency**

الاعتماد على الموارد الذاتية أو المحلية .

ـــ **الأمانة العامة** : **Secretariat General**

سكرتارية أو أمانة عامة لمنظمة كبرى ، كسكرتارية الأمم المتحدة أو الأمانة العامة لجامعة الدول العربية .

ـــ **امتحان القدرات** : **Aptitude Test**

ويقصد به الاختبار لقياس قدرات الفرد أو الموظف ومعرفة احتمالات نجاحه في مجال عمل معين .

ـــ **الأمــن العــام** : **Public Security**

ادارة تعمل على توفير الأمن الداخلي في الدولة .

ـــ **الانتمـــاء** : **Affiliation**

ويقصد به انتساب الفرد الى جماعة أو منظمة أو جهة أو فئة معينة .

— **انضبـــاط** : **Discipline**

وتعني تقيد الموظف أو الفرد بالنظام والواجبات الوظيفية وانصياعه لأوامر وتعليمات رؤسائه .

— **انهاء الخدمة** : **Termination**

انهاء خدمة الموظف بناء على رغبته أو لأسباب قانونية قد تتعلق بالتقاعد أو المرض المزمن أو لاجراءات تأديبية نتيجة أهماله أو تقاعسه المستمر في العمل .

— **أهـــــداف** : **Objectivies**

أهداف ترسمها الادارة ويعمل أفراد الجهاز على تحقيقها .

— **أوامـــر** : **Orders**

الطلبات الرسمية أو التعليمات الادارية المتعلقة بأمور العمل يصدرها القائد أو الرئيس الاداري الى الأفراد والمستخدمين .

— **ايكولوجية الادارة (أو المدخل البيئي)** : **Ecological**

وتعني التركيز على البيئة في دراسة الادارة العامة حيث يهتم هذا المدخل في العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والنفسية التي لها علاقة وثيقة في موضوع التفاعل بين العاملين بالادارة والجمهور المحيط بها .

— **بحث علمي** : **Research**

دراسة دقيقة في ميدان علمي تهدف الى اكتشاف حقائق ومعلومات جديدة أو تثبيت صحة المبادىء والقواعد القائمة .

— **بـدائـل** : **Alternatives**

ويقصد بها عدة احتمالات أو امكانيات أو حلول يختار من بينها القائد الاداري ما يتفق مع ظروف العمل في عملية اتخاذ القرارات .

— **البريـــد** : **Mail**

مراسلات الجهاز الواردة اليه والصادرة عنه .

— **بروقراطية** : **Bureaucracy**

وتعني (حكم المكاتب) تحكم الموظفين والأفراد وتمسكهم بالشكليات ويستخدم هذا اللفظ للدلالة على النظام الذي يعني القائمون فيه بالشكليات والتفاصيل الجزئية وهوامش اللوائح ولو كانت تفوت الحكمة من وضع التشريعات وهو ما يعرف بالأساليب الروتينية .

— **بروقراطي** : **Bureaucrat**

وهو عضو الجهاز أو المنظمة البيروقراطية المتأثرة بمميزات البيروقراطية في نشاطه الوظيفي .

ـ **التأثــير** : **Influence**

قوة السيطرة على تصرف أو سلوك الآخرين .

ـ **تأمــين** : **Insurance**

تأمين يستفيد منه الفرد نتيجة إصابته بحادث أثناء عمله .

ـ **تبرير الموقف** : **Rationalization**

موقف دفاعي يتخذه الفرد بتقديم الأعذار ليبرر نتيجة عمل قام به كي يتجنب انتقاد الآخرين ولومهم .

ـ **تجـديـد** : **Renewal**

التحديث أو التجديد كإعادة النظر في تنظيم الادارة أو تجديد عقود العمل .

ـ **التحليل الاداري** : **Administrative Analysis**

ويقصد بذلك إجراء تحليل للعمل الاداري عن طريق الدراسات والأبحاث بمختلف المستويات لاستقصاء أسباب المشكلات في الادارة ومحاولة وضع الحلول الناجحة لها .

ـ **تحليل الوظائف** : **Job Analysis**

دراسة طبيعة خصائص ونشاطات الوظائف ومستويات الكفاءات العلمية والعملية المطلوبة لشغلها .

ـ **تحـــيز** : **Bias**

ميول الفرد لقدرة معينة أو لشخص آخر لفئة معينة أو لاعتبارات أو دوافع خاصة يفضلها على الاعتبارات العلمية في معاملة بعض الموظفين .

ـ **التخطيط الاداري** : **Administrative Planning**

ويقصد به رسم الخطوط العريضة التي يسترشد بواسطتها لمواجهة المستقبل في ضوء متطلبات التنظيم المادي والبشري بحيث تستغل كافة الامكانيات للاستفادة من الأفراد وفقاً لمبادىء الكفاءة الادارية والاقتصادية .

ـ **التدريب الاداري** : **Administrative Training**

ويقصد به رفع مستوى الفرد أو الموظف عن طريق تزويده بأحدث أساليب التنظيم وطرق العمل وايفاده في دورات وبعثات تدريبية أو نحو ذلك .

ـ **التدريب في الخدمة** : **In-Service Training**

ويقصد به تمرين الفرد حديث التعيين خلال العمل يستهدف بشكل خاص أن يتعرف على أوجه النشاط في الجهاز بشكل عام وواجباته الوظيفية بشكل خاص .

ـ **التدريب قبل التعيين** : **Pre-entry Training**

تدريب الفرد أو خبرته السابقة قبل التحاقه بالوظيفة ، كالتدريب في المؤسسات أو الكليات المتخصصة .

— **التدريب الميداني** : **Field Training**

ويقصد به تدريب الأفراد في مكان العمل .

— **ترتيب الفئات** : **Category Rating**

ويقصد بها نظام ترتيب المرشحين في فئات مختلفة لشغل وظائف حسب مؤهلاتهم ، كالفئات الممتازة والجيدة ، والمتوسطة ، وغير المؤهلة .

— **ترتيب الوظائف** : **Position Classification**

ترتيب الوظائف في مجموعات معينة على أساس تشابهها في المؤهلات والواجبات والحقوق والمسؤوليات .

— **التــردد** : **Reluctance**

التردد في الاقدام على عمل معين أو في اتخاذ القرار .

— **الترفيــع** : **Promotion**

وتعني ترقية الفرد في درجته وراتبه وسلطاته ومسؤولياته .

— **تسريح** : **Dismissal**

ويقصد به استغناء الجهاز عن خدمات الفرد .

— **تصريف العمل** : **Expedition**

ويقصد به اتخاذ الاجراءات اللازمة في انجاز مهمة أو عمل معين على وجه السرعة .

— **تعــديل** : **Amendment**

ويقصد بها ادخال بعض التغييرات على مواد النظام أو القانون أو الدستور . . . الخ .

— **تعديل الوضع** : **Adjustment**

ويقصد بها تعديل وضع الفرد في الرتبة أو الدرجة والمرتب في حالات خاصة كأن يكون قد عين في رتبة أو درجة أقل من مستوى مؤهله العلمي نظراً لعدم توفر شاغر مناسب عند تعيينه .

— **تعليمـات** : **Instructions**

التعليمات والأوامر والتوجيهات الوظيفية التي تصدرها القيادة أو الادارة الى الأفراد .

— **تعـويـض** : **Indemnity**

تعويض الفرد نتيجة خسارة تعرض لها بسبب حادثة معينة .

— **التعيين الاستثنائي** : **Excepted Appointment**

التوظيف بدون اجراء الامتحانات التنافسية في بعض الحالات .

— **التغيير الاداري** : **Administrative Change**

ويقصد بذلك حصيلة الحركة الادارية في ظروف تطورات المجتمع والتقلبات السياسية والاقتصادية من وقت لآخر الأمر الذي يتطلب إجراء بعض تعديلات مستمرة على الادارة لجعلها تتناسب مع طبيعة المجتمع واحتياجاته كلما تطورت هذه الظروف .

— **التفتيش: Inspection**

ويقصد به التفتيش الاداري على الأفراد لمعرفة مدى تقيدهم بخطة العمل وأنظمته .

— **تفويض السلطة : Delegation of Authority**

وتعني منح بعض الأفراد أو الموظفين أو المرؤوسين صلاحيات أوسع لانجاز العمل المطلوب وتحميلهم مسؤولية تتناسب والسلطة الممنوحة لهم .

— **تقارير : Reports**

تقارير تتضمن معلومات متعلقة بالأمور الوظيفية يقدمها مسؤولون في مستويات ادارية معينة الى مسؤولون في مستويات أعلى .

— **تقارير الكفاءة : Efficiency Reports**

تقارير تتضمن نتائج تقييم كفاية الأفراد في أعمالهم ووظائفهم .

— **التقاعد : Retirement**

إحالة الموظف الى المعاش عند بلوغه سناً معينة في نظام الخدمة العامة .

— **التقرير الطبي : Medical Report**

تقرير حول الوضع الصحي للفرد منْ طبيب أو لجنة طبية تعطي رأيها في مدى لياقته البدنية والصحية للخدمة في وظيفة معينة ، أو تقرير طبي يحصل عليه الفرد اثر عودته من اجازة مرضية ليثبت شرعية غيابه عن العمل .

— **تقسيم العمل : Division of Labos**

ويقصد بها تجزئة العمل بموجب مبدأ التخصص من أجل استغلال الطاقة البشرية بطريقة أمثل .

— **تقويم : Appraisal**

ويقصد بذلك تقويم الأوضاع الوظيفية أو المادية أو البشرية في الجهاز خلال فترة معينة .

— **تقييم الوظائف : Job Evaluation**

دراسات تحليلية لطبيعة الوظيفة وخصائصها بقصد تحديد قيمتها النسبية في مجال التنظيم .

— **تنزيل الرتبة والدرجة : Demotion**

تخفيض في مركز الفرد أو رتبته الى مستوى أقل في المسؤولية والمرتب تقل صلاحياته بموجب ذلك كعقوبة له نتيجة ارتكابه خطأ ما .

— **التنظيم : Organization**

جهاز يعتمد في تنظيمه على قواعد معينة ومجموعة من الأفراد تتعاون فيما بينها وتعمل بموجب خطة عمل منسقة ، توزع بموجبها الأدوار الوظيفية وتحدد المسؤوليات وتفرض السلطات من أجل تحقيق أهداف الجهاز .

ـ **التنظيم الاداري** : **Administrative Organization**

ويقصد به الهيكل العام للتنظيم الاداري بجميع أقسامه .

ـ **التنقل في العمل** : **Job Rotation**

فسح المجال أمام الفرد في التنقل من عمل لآخر بقصد تعريفه بكافة نشاطات المنظمة وتدريبه تدريبا عاما وتوسيع آفاقه ومجال معرفته الوظيفية .

ـ **التنمية الادارية** : **Administrative Development**

ويقصد بها تطوير النظام والاجراءات الادارية والطاقة البشرية في الجهاز الحكومي .

ـ **توبيـخ** : **Reprimand**

توجيه اللوم الى الفرد لتقصيره الوظيفي أو السلوكي حتى لا يتعرض لعقوبات أشد في المستقبل كلفت النظر أو التنبيه أو الانذار الأولي أو نحو ذلك .

ـ **التوجيـه** : **Direction**

ويقصد به ارشاد وحث القادة والمسؤولين للأفراد على القيام بواجباتهم بكفاءة واخلاص حسب خطة العمل الموضوعة .

ـ **الجـدارة** : **Competency**

ويقصـد بها الأهلية للقيام بعمـل معين (والجدير COMPETENT هو الشخص المؤهل للقيام بعمل معين) .

ـ **جدول أعمال** : **Agenda**

وتعني قائمة أعمال تتكون من مجموعة من المواضيع للنظر فيها أو لبحثها في اجتماع رسمي .

ـ **الجريدة الرسمية** : **Official Gazette**

مجلد يحتوي على أنظمة وقوانين الدولة ومجريات الأمور الهامة فيها .

ـ **جمـاعـة** : **Group**

مجموعة مكونة من شخصين أو أكثر تتميز بخصائص مشتركة في أهدافها وتطلعاتها واحتياجاتها .

ـ **جمعيـة** : **Association**

ويقصد بها الهيئة التي تتألف من أفراد أو جماعات تعتمد في وجودها على وحدة الهدف بين الأعضاء وتقوم بنشاطات اجتماعية أو اقتصادية أو قانونية أو رياضية أو ثقافية شعارها التعاون .

ـ **جنسيـة** : **Nationality**

وثيقة قانونية توضح العلاقة بين المواطن والدولة بحيث يتمتع المواطن بموجبها بحقوق وتفرض عليه واجبات معينة تجاه الوطن والدولة .

ـ **جهد اداري : Administrative Effort**

تعاون جهود الأفراد من أجل تحقيق أهداف الجهاز .

ـ **جولة تفتيشية : Inspection**

زيارات تفقدية يقوم بها المسؤول على الأماكن الميدانية التي تقع في نطاق مسؤوليته .

ـ **جولة ميدانية : Inspection Tour**

ويقصد بها اجراء البحث الميداني أو تفقد الأقسام الادارية العاملة في الميدان .

ـ **الحاسب الآلي : Computer**

جهاز الكتروني يزوده الموظف المسؤول بمعلومات للحصول على نتائج لهذه المعلومات بالسرعة الاوتوماتيكية توفيراً للجهد والوقت .

ـ **الحالة المعنوية : Employee Morale**

الروح المعنوية لدى الأفراد الذين يتأثرون بصفة عامة بظروف العمل وبصفة خاصة بمقدار الرواتب والعلاوات من جهة ، ثم بعلاقتهم مع المسؤولين في الادارة من جهة أخرى .

ـ **حب الاستطلاع : Curiosity**

رغبة الفرد في الاستطلاع واكتشاف الأشياء العامة والوظيفة التي يراها أو يسمع بها أو تقع عليها يده .

ـ **الحد الأدنى من المؤهلات : Minimum Qualifications**

حد أدنى من المؤهلات يجب توفرها في طالب الوظيفة قبل أن يشغلها بما في ذلك الخبرة بالنسبة لبعض الوظائف .

ـ **حقوق الانسان : Human Rights**

حقوق الفرد الأساسية في إطار الدولة التي يعيش في ظلالها ومن بينها الحق في الحياة والحرية وتحقيق الرفاهية والسعادة .

ـ **حكومــة : Government**

نظام سياسي واداري يعبّر عن ارادة الدولة في ممارسة أعمال السيادة الداخلية والخارجية للدولة .

ـ **حكومة اتحادية : Fedral Government**

الحكومة المركزية للاتحاد الفدرالي .

ـ **حكومة مركزية : Central Government**

ويقصد بها الادارة الرئيسية في الدولة تتمتع بسلطات ومسؤوليات واسعة وتشرف على تسيير دفة الأمور في البلاد من العاصمة .

ـ حـل وسـط : Compromise

وتعني تسوية تمثل الموقف الذي تقبل به الأطراف المتنازعة .

ـ حـوافـز : Incentives

دوافع مادية ونفسية تستعملها الادارة في تشجيع الفرد زيادة جهده واهتمامه بالعمل .

ـ خبـير : Expert

شخص يمتاز عن الآخرين في تفوقه بتخصص معين .

ـ خدمة عـامة : Public Service

الخدمة الحكومية التي تقدمها أجهزة الدولة للمواطنين .

ـ خريطة تنظيمية : Organizational Chart

خريطة تبين خطوط السلطة الرسمية في الجهاز وعلاقات المستويات الوظيفية مع بعضها وخطوط الاتصال ومستويات الرقابة والتنسيق الاداري .

ـ خطة قصيرة المدى : Short-Term Plan

خطة في مجال بحث أو عمل أو مشروع معين يتم وضعه وتنفيذه في وقت قصير .

ـ دائـرة : Department

جهاز لتنفيذ أعمال التنظيم الحكومي .

ـ دائرة الشرطة : Police Department

منظمة أمنية تحافظ على الأمن والاستقرار الداخلي في الدولة .

ـ الدخـل : Income

الاجرة أو الربح الذي يتقاضاه الموظف أو المنظمة مقابل تقديم الخدمات والأعمال .

ـ الدخل القومي : National Income

مجموع دخل الدولة المالي والاقتصادي سنوياً من مصادر مختلفة .

ـ دراسة الكفاءة : Efficiency Survey

اجراء دراسة شاملة حول طرق واجراءات وأساليب العمل بغية تحسين مستوى الكفاءة بأقل التكاليف .

ـ دراسة ميدانية : Field Study

وهي دراسة تعالج أي موضوع من بداية منشئه في الميدان ، كدراسات الخدمة الاجتماعية والأمنية عن أسباب انحراف الأحداث مثلا .

ـ درجـة : Grade

تقييم موقف الجهاز الاداري يضم فئة أو أكثر من الوظائف التي تتميز بمستوى معين من المؤهلات والمسؤوليات والصلاحيات والمرتبات .

ـ الديمقراطية في الادارة : Democratic of Administration

سيطرة العلاقات الانسانية في الادارة مع احتفاظها بطابع الرسمية والأُسس العلمية .

ـ ديناميكية الادارة : Dynamic of Administration

وتعـني الحركة والنشاط والتفاعل في التنظيم الاداري والقبول بمبدأ استمرارية التغير المتجدد وفقاً لمتطلبات المجتمع وأهداف الجهاز الاداري .

ـ ذو نفـوذ : Influential

شخص يتمتع بسيطرة فعالة وتأثير قوي على سلوك الآخرين .

ـ الراتب الأساسي : Basic Salary

الأجر الأساسي الذي يتقاضاه الموظف شهرياً ، عدا العلاوات المختلفة .

ـ الرأي العـام : Public Opinion

تكوين رأي موحد يؤمن به الجمهور حول قضية معينة ، سياسية أو أمنية أو اقتصادية أو ثقافية .

ـ رتبـــة : Rank

مرتبة عسكرية أو درجة اجتماعية أو وظيفية .

ـ الرسمية : Formalism

الالتزام الدقيق بالطابع الرسمي واللوائح المكتوبة في الادارة .

ـ الرقابة الادارية : Administrative Control

ويقصد بها الرقابة على أعمال الموظفين والأفراد للتأكد من قيامهم بواجباتهم على الوجه الأفضل .

ـ رقابة مباشرة : Direct Control

الرقابة المنبثقة من التنظيم والتي يفرضها الرئيس المباشر على المرؤوسين .

ـ رئيس بعثة : Head of Mission

رئيس بعثة دبلوماسية أو رئيس بعثة موفدة في مهمة خاصة .

ـ ساعات العمل : Office Hours

ساعات الدوام الرسمية المحددة التي يتقيد بها أفراد الجهاز .

ـ سجـــلات : Records

قيود خاصة بالأفراد أو بعمل الجهاز .

ـ سجـلات سريـة : Secret Records

سجلات لا يطلع عليها الا بعض كبار المسؤولين .

ـ ســـخط : Discontent

وتعني تذمر واستياء الفرد أو الموظف من أوضاع عمله .

ـ السلطة الرسمية : Public Authority

سلطة رسمية يتمتع بها المسؤول الاداري وتشمل اتخاذ القرارات وتنفيذها واصدار التعليمات .

ـ **السلوك الاداري** : **Administrative Behavior**

ويقصد بها تصرفات الأفراد أو الموظفين في العمل وما تتأثر به مشاعرهم في محيط العمل .

ـ **السلوك التنظيمي** : **Organizational Behavior**

تصرفات الأفراد في الجهاز وما تتأثر به مشاعرهم في محيط العمل .

ـ **سمنـــار** : **Seminar**

ويقصد به الحلقات الدراسية التي تعقد من وقت لآخر لدراسة موضوع معين وفيه يستمع الحاضرون كمجموعة من الطلبة أو الباحثين للخبراء والمختصين ويناقشونهم في أفكارهم ونظرياتهم المعروضة بأبحاثهم الجديدة .

ـ **سياســة** : **Policy**

الخطوط العامة للتنظيم التي تعبر عن الأهداف والمبادىء وقواعد العمل الهادفة الى تحقيق الغايات المرجوة .

ـ **السياســة** : **Politics**

فن ممارسة النشاط السياسي والمهارة في القول والتصرف والدهاء في التعامل بالمجتمع .

ـ **السياسة الادارية** : **Administrative Policy**

وهي سياسة التنظيم المتعلقة بتحديد الأهداف ووضع خطوط العمل التي يسترشد بها الأفراد .

ـ **سياسة الباب المفتوح** : **Open Door Policy**

سياسة تشجيع المرؤوسين الدخول الى مكاتب كبار المسؤولين والتحدث اليهم عن ظروف العمل والمشكلات التي يتعرضون لها .

ـ **السياسة العامة** : **Public Policy**

الخطوط العريضة الواجب اتباعها وتنفيذها في الدولة أو في الأجهزة .

ـ **سياسة مرنة** : **Flexible Policy**

السياسة التي تتكيف مع واقع الظروف التي يعيشها المجتمع .

ـ **سيطرة** : **Dominance**

وتعني تحكم أو سيطرة بعض الأفراد الموظفين على غيرهم .

ـ **شــرطي** : **Policeman**

أحد أعضاء قوات الأمن الداخلي في الدولة .

ـ **شــرعي** : **Legal**

كل ما يتعلق مع نص أو روح القانون .

ـ **الصالح العام** : **General Good**

صالح المجتمع العام الذي تسهر عليه الدولة وأجهزتها المختلفة .

— **صانع القرارات : Decision-Maker**

ويقصد بذلك الاداري أو المسؤول الذي تقع عليه مسؤولية وضع القرارات (الادارية والتنفيذية) .

— **صـــلابـــة : Inflexibilty**

عدم توفر المرونة الكافية في العمل أو التنظيم بشكل يتفق مع حاجات المجتمع .

— **صيـــانـة : Maintenance**

أعمال الصيانة هدفها الابقاء على معدات الجهاز ومرافقه بحالة جيدة دائما .

— **ضابط العلاقات العامة : Public Relations Officer**

موظف في قسم العـلاقـات العـامـة مسؤول عن تنظيم العلاقات واجراء الاتصالات والتعاون بين أفراد الجمهور .

— **الطرد أو الاقصاء : Discharge**

فصل الفرد نهائيا واقصائه عن العمل لارتكابه مخالفة قانونية أو خطأ فاحشا في العمل .

— **القنوات الرسمية : Official Channels**

الخطوات الرسمية المتبعة في إجراء الاتصالات أو إنجاز المعاملات .

— **طمـــوح : Amalgamation**

تطلعـات الفرد أو الأفراد لمستقبل وظيفي أفضل عن طريق العمل الجدي والتقدم في الخدمة العامة .

— **عــــــام : Public**

يتصف بالطابع الرسمي وخدمة الجمهور .

— **عدم الاستقرار : Instability**

الاضطراب في جو العمل عادة سبب فشل الادارة في وضع سلم عادل للرواتب وفشلها في بناء علاقات انسانية طيبة مع الأفراد .

— **عدم التركيز الاداري : Administrative Deconcentration**

ويقصد بها توزيع السلطة الادارية على أشخاص يعملون في مستويات ادارية مختلفة .

— **عدم الكفاءة : Disqualification**

عدم توفر مستوى لائق من القدرة على العمل .

— **عدم اللياقة : Unfit**

ويقصد بها عدم الصلاحية لدخول الخدمة الحكومية أو الاستمرار فيها لأسباب مختلفة قد تتعلق بعدم اللياقة الصحية والجسدية أو العقلية ، أو الانخفاض في مستوى قيام الفرد بواجباته الوظيفية .

— **عـــزل : Firing**

الاقصاء عـن الوظيفة .

— **عطلة رسمية : Official Holiday**

التعطيل عن العمل في الدوائر الرسمية بالمناسبات القومية والأعياد الدستورية والدينية .

— **العلوم الادارية : Administrative Sciences**

ويقصد بذلك مجموعة النظريات والمبادىء الادارية والقواعد التي تبحث في أفضل الطرق لتنظيم ادارة القوى البشرية والطاقة المادية في المجتمع .

— **العملية الادارية : Administrative Process**

ويقصـد بها مجموعة الأساليب والاجراءات الادارية المطلوبة لتحقيق أغراض التنظيم الاداري المرجوة .

— **العلاقات العـامة : Public Relations**

علاقات وتفاعلات أفراد الجهاز مع الجمهور الذي يتفاعل معه .

— **علاوة سـكن : Housing Allowance**

تعويض يستفيد منه الأفراد كبدل للسكن .

— **غرامة مالية : Fine**

جزاء مالي تفرضه الدولة على المخالفين للأنظمة والقوانين المختلفة .

— **غسل الدماغ (او غسيل المخ) : Brainwashing**

ويقصـد به الأسلوب من الاجراءات المركزة لإجبار الشخص على ترك معتقداته وقيمه الخاصة واستبدالها بمعتقدات وقيم جديدة (ويتم ذلك بالوسائل الحديثة أو التقليدية .

— **غيـــاب : Absence**

غياب الموظف أو الفرد أثناء عمله لفترة معينة من الزمن بسبب مشروع أو غير مشروع .

— **فـرص متساوية : Equal Opportunities**

مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف والترفيع أملم جميع المرشحين والأفراد .

— **الفساد الاداري : Administrative Corruption**

ويقصد به الفساد في أجهَزة الخدمة الحكومية الذي يحصل عادة بسبب الانحراف أو عدم التزام بعض الأفراد بقواعد وأنظمة الادارة .

— **الفعـالية : Effectiveness**

ويقصد بها مدى صلاحية الفرد أو الموظف أو الادارة في الحصول على النتائج المطلوبة وتحقيق الأهداف المرسومة للجهاز .

— **فعالية القيادة : Efficient Command**

وتعني القيادةَ الناجحة في توجيه الأفراد والموظفين وارضاء المواطنين في تحقيق أهداف الجهاز .

— فـن الادارة : Art of Administration

ويقصد به نشاط المهارات البشرية في التخطيط والتنظيم وإدارة شؤون الأفراد والموظفين .

— فن القيادة : Art of Command

ويقصد بها الطريقة التي تقوم بها القيادة الادارية بواجباتها إذ تعتبر فناً بحد ذاته وخاصة فيما يتعلق بأعمال التوجيه والرقابة ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد والموظفين .

— القانون الاداري : Administrative Law

ويقصد به القانون الذي يضبط تصرفات الموظفين الحكوميين وينظم علاقات الموظفين بالادارة .

— قانون الجنسية : Nationality Law

قانون يبحث في موضوع الجنسية وخاصة فيما يتعلق بحقوق منحها للفرد والنتائج المترتبة على فقدانها .

— القـائـد : Leader

ويقصد به الزعيم (في علم السياسة) أو القائد الاداري الذي تعهد اليه الأعمال القيادية بموجب القانون وبحكم صفاته الخاصة ليمارس واجباته ويتحمل مسؤولياته في قيادة وتوجيه ورقابة الآخرين .

— القرار : Decision

هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين ، أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة ، أو اختيار الحل الأمثل من بينها .

— قرار اداري : Administrative Decision

وهو قرار يتوصل اليه بعد دارسة وافية لمجموعة بدائل مطروحة لمواجهة العمل الاداري .

— قرارات التنظيم : Organizational Decisions

القرارات التي يتخذها أفراد الجهاز بصفتهم الرسمية .

— القســم : Oath

يمين الولاء الوظيفي أو السياسي يتعهد الفرد أو المسؤول بموجبه أن يكون مخلصاً للدستور والقيادة السياسية والدولة والوطن .

— قسم الصيانة : Maintenance Section

القسم المسؤول عن صيانة واصلاح معدات وأدوات الجهاز .

— قضية عامـة : Public-Issue

قضية تهم معظم المواطنين في الدولة ، كقضية الزواج من أجنبيات أو التعليم .

— القطاع الخاص : Private Sector

القطاع الخاص بالنشاط التجاري والصناعي والاداري بالدولة .

ــ **القطاع العـام** : **Public Sector**

المهام الاقتصادية والاجتماعية والادارية والعلمية والثقافية في الدولة .

ــ **القناعة الوظيفية (الرضا الوظيفي : Job Satisfaction)**

الشعـور الايجابي للفرد نحو عمله ودائرته بسبب انسجام جو العمل وظروفه مع أمانيه ورغباته الوظيفية والنفسية .

ــ **قنوات الاتصال** : **Communication Channels**

ويقصـد بها الخـطوط والـوسـائـل والتي يتم بواسـطتهـا نقل المعلومات في الاتجاهات والمستويات الادارية المختلفة في الأجهزة الادارية .

ــ **قـــوة** : **Power**

وهي السلطة المستمدة من الصلاحيات الادارية أو سلطة الوظيفة .

ــ **القيادة الادارية** : **Administrative Leadership**

وهي الفئـة المسؤولـة عن ادارة التنظيم (الجهاز الاداري) ومن أبرز أعمالها التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين وبث الاخاء ونشر التعاون والوعي والثقافة فيما بينهم .

ــ **قيادة تنفيذية** : **Executive Leadership**

قيادة يمارس أفرادها سلطات واسعة تشمل رسم السياسة العامة وأعمال الرقابة والتوجيه في الجهاز .

ــ **قيادة فعـالة** : **Effective Leadership**

قيادة ناجحة في توجيه الأفراد العاملين وارضاء المواطنين وفي تحقيق أهداف الجهاز .

ــ **قيادة ديمقراطية** : **Democratic Leadership**

القيادة التي ترعى رغبـات الأفـراد فتفسح أمامهم مجال المشاركة في اتخاذ القرارات ولا تأمرهـم بل تحثهم على بذل أقصى درجات الجهد في تحقيق أهداف المنظمة .

ــ **كادر الهيئة الادارية** : **Administrative Cadre**

ويقصد بها سلم الوظائف العامة الذي يبين فيه الدرجات الوظيفية ومكافآتها وامتيازاتها ويعين بموجبه الأفراد في الخدمة العامة .

ــ **الكفـاءة** : **Efficiency**

ويقصد بها قدرة الفرد على القيام بالعمل المطلوب في الوقت والمكان المحددين وتحقيق أفضل النتائج الممكنة بأقل النفقات .

ــ **اللامركزية الادارية** : **Decentralization**

ويقصد بها تفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات الادارية في أجهزة الدولة المركزية الى الحكومات المحلية التابعة للدولة . (أو توزيع الوظيفة بين أجهزة الدولة المركزية وأجهزة الادارة المحلية .

ـــ لجنة تقصي الحقائق : Fact-Finding Committee

وهي لجنـة يتقصى أفرادها الحقائق ويقومون بدراسة وجهات النظر المختلفة ويقدمون التوصيات اللازمة للتوفيق بين الأطراف المعنية .

ـــ متابعة العمل : Follow-Up

متابعة خطوات العمل للتأكد من أن السير فيه وانجازه يتم حسب تعليمات الادارة وخطة العمل المرسومة للمنظمة .

ـــ متطلبات الوظيفة : Job Requirements

الشروط العلمية والعملية والقانونية المطلوب توفرها في طالب العمل قبل إشغال الوظيفة .

ـــ مجلــس : Council

هيئة تتكون من ثلاثة أشخاص أو أكثر يوكل اليها القيام بوظائف هامة تتعلق بسياسة أو أهداف الجهاز الاداري ، (مثل مجالس الشرطة في كافة الأنشطة العملية) .

ـــ مجلس الادارة : Board of Directors

ويتكون من مجموعة قيادية في تنظيم أو جهاز معين يعمد اليها وضع واقرار السياسة العامة للتنظيم أو الجهاز الاداري .

ـــ مجلس تاديبي : Disciplinary Council

مجلس ينظر في المخالفات التي يرتكبها الفرد في الجهاز ويتخذ القرارات التأديبية المناسبة في حقه .

ـــ محــاضرات : Lectures

محاضرات تلقى على الأفراد كوسيلة من وسائل التدريب .

ـــ محاكم اتحادية : Federal Courts

المحاكم المرتبطة بالقضاء الاتحادي .

ـــ محاكم علنية : Open Trial

محاكمة يستطيع حضورها الجمهور .

ـــ محسوبية : Favoritism

وتعني اعتبار الصداقة والمعرفة والقرابة ومنحها درجة خاصة على حساب الكفاءة والجدارة العلمية عند تعيين أو ترفيع الأفراد أو كتابة التقارير السنوية عنهم .

ـــ محلل اداري : Management Analyst

ويقصـد به الشخص الـذي يقـوم بتحليل العمـل الاداري لمعرفة أسباب المشكلات الادارية تمهيدا لوضع الحلول المناسبة .

ـ **مخصصات البحث العلمي : Research Funds**

أموال ترصدها الادارة لأغراض الدراسات والبحوث العلمية .

ـ **محكمة ادارية : Administrative Court**

ويقصد بها المحكمة التي تنظر في الخلافات الادارية بين الأفراد والموظفين ، وتحاكم الأفراد اذا ما خالفوا أو أخلوا بالأنظمة والقوانين المرعية أو أخلوا بقواعد الأخلاق في أثناء ساعات العمل الرسمي ، فتكون بذلك بمثابة محكمة خاصة بالدائرة أو الجهاز الذي يعمل الفرد فيه (وهي تختلف بالطبع عن القضاء الاداري) .

ـ **مدخـــل : Approach**

أسلوب أو طريقة مميزة لمعالجة موضوع أو لاجراء دراسة معينة .

ـ **المـدخـلات : Input**

ادخال المواد أو المعلومات في الجهاز ، كتلقين المعلومات للقيادة الادارية بواسطة الاتصال كي تساعد في موضوع اتخاذ القرارات التي تعتبر حصيلة لعملية التلقين .

ـ **المدعي العـام : Attorney General**

موظف حقوقي يمثل قضايا الدولة .

ـ **مديـــر : Manager**

المدير المسؤول عن تنظيم العمل في قسمه أو دائرته أو منظمته كمدير المحاسبة ، أو مدير المشتريات أو مدير المنظمة التعاونية .

ـ **مدير البحث العلمي : Research Director**

المسؤول عن ادارة مركز الأبحاث والأمور المتعلقة بالبحث العلمي .

ـ **مدير شؤون الموظفين : Personnel Director**

المسؤول الاداري عن شؤون الموظفين في المنظمة الادارية .

ـ **مدير عـام : Director General**

المسؤول عن جميع نشاطات الجهاز وسير العمل فيه .

ـ **مديرية الشرطة : Police Directorate**

المركز الرئيسي لقوى الأمن الداخلي .

ـ **مديرية عامـة : Directorate General**

احدى الوحدات الرئيسية التي تتولى تقديم خدمات معينة في المنظمة الكبرى ، كمديرية الأمن العام بالنسبة لوزارة الداخلية .

ـ **المـراجعة : Administrative Review**

تدقيق ومتـابعة نتائج أعمال الآخرين أثناء قيامهم بها وخاصة فيما يتعلق بالأمور المالية للتأكد من سلامة الأداء الوظيفي .

— **المراجعة الادارية** : **Management Review**

ويقصد بها تدقيق ومتابعة نتائج أعمال الآخرين أثناء قيامهم بها خاصة فيها يتعلق بالأمور المالية للتأكد من سلامة الأداء الوظيفي .

— **الـــولاء** : **Alle iance**

ويقصد به الولاء القومي أو الوظيفي الذي يبديه المواطن أو الفرد تجاه حكومته أو جهة عمله أو المؤسسة التي يعمل بها .

— **الانضبـــاط** : **Discipline**

وتعني ضمان الالتزام بالقوانين والنظم والسياسات واللوائح التنظيمية من قبل كافة الأفراد العاملين بالجهاز .

— **الوحدات الادارية** : **Section Division**

وتعني وحدات أو دوائر كل وحدة لها اختصاصها المعين ويتكون من مجموعها التنظيم الاداري .

— **مـــراســـل** : **Office Boy**

موظف يقوم بأعمال بسيطة كنقل المراسلات من مكتب لآخر في الجهاز .

— **مراقبـــة** : **Observation**

مشاهدة شخصية لاحداث وحقائق معينة .

— **مرســـوم** : **Decree**

وهو أمر عـال يصدر عن رئيس الدولة أو الحاكم .

— **مركز أبحـــاث** : **Research Center**

مركز متفرغ للبحوث والدراسات العلمية .

— **مركز أو منصب رسمي** : **Official Position**

وظيفة رسمية يشغلها الفرد في أجهزة الخدمة الحكومية .

— **المركز الرئيسي** : **Headquarters**

المركز الرئيسي للجهاز أو القيادة العامة لادارة القوات المسلحة أو للشرطة حيث يتواجد القادة وكبار المسؤولين .

— **المركزية** : **Centralization**

ويقصد بها تجميع السلطات الرئيسية والمسؤوليات الادارية في أجهزة الدولة المركزية (أو في المر كزالرئيسي للأجهزة المتعددة الفروع والأقسام) .

— **مرونـــة** : **Flexibility**

التكييف في العمل والقابلية للتغيير وفق ظروف ومتطلبات المجتمع .

ـ **مســـاق** : **Courses**

وتعني مادة أكاديمية تدرس في مؤسسة علمية .

ـ **مستشار قانوني** : **Legal Advisor**

شخص متخصص في الشؤون القانونية .

ـ **مسـيطر** : **Dominant**

وتعني الشخص الذي يفرض سيطرته على الآخرين ويتحكم في شؤونهم .

ـ **مسؤول رسمي** : **Official**

شخص يعمل بوظيفة رسمية ذات طابع رسمي وتتصف بطابع السلطة والأهمية .

ـ **المسؤولية العامة** : **Public Responsibility**

مسؤولية الموظف الحكومي عن أعماله وتصرفاته أمام القضاء والجمهور .

ـ **المشاركة في اتخاذ القرارات** : **Shared Decision-Making**

مشـاركـة أفراد الجهاز مع المسؤولين عند اتخاذهم القرارات التي تتعلق بالصالح العام ومصالح الأفراد بالجهاز .

ـ **مشاريـع** : **Projects**

برامج مختلفة في مجالات أو نشاطات متنوعة .

ـ **مصـــادر** : **Resources**

الموارد البشرية والمادية والطبيعية للجهاز الاداري التي يعتمد عليها في ادارة عجلة العمل .

ـ **مصـالحة** : **Conciliation**

ويقصد بها التوفيق بين طرفين متنازعين أو أكثر بواسطة جهة تقدم مساع حميدة .

ـ **مصلحة أو وكالة عامة** : **Public Agency**

دائرة تقدم خدمات متخصصة تتميز بالطابع العام ـ الحكومي .

ـ **نشـــرة** : **Circular**

معلومات خاصة بتنظيم معين تصدر على شكل تقرير أو نشرة توزع على الأفراد للاطلاع عليها .

ـ **معلومات محظورة** : **Restricted Information**

يعني المعلومات التي يمنع تسربها الى الجمهور لأهميتها أو لخطورتها ويحرم تداولها بينهم .

ـ **مقابلة رسمية** : **Formal Interview**

مقابلة رسمية قد تتعلق بأمور التوظيف أو جمع المعلومات أو مناقشة في موضوع معين .

ـ **مقابلة شخصية** : **Personal Interview**

مقابلة تجريها لجنة ادارية مع المرشح لشغل وظيفة معينة ، أو بين اللجنة المذكورة وأحد

موظفيها لاكتشاف مواهبه الفردية والمشاكل المحيطة بظروف العمل ومحاولة ايجاد الحلول الناجحة لها .

— **مقابلة عند ترك العمل** : **Exit Interview**

المقابلة التي تجريها القيادة الادارية مع الفرد قبيل الموافقة على استقالته لمعرفة أسباب الاستقالة ومشاعره تجاه الجهاز الذي يعمل فيه .

— **مقابلة لكشف المواهب** : **Depth Interview**

مقابلة شخصية مطولة تهدف الى كشف المواهب والقدرات الخاصة عن طريق طرح أسئلة متعددة ذات علاقة بعمل متخصص وميدان الادارة والطلب من الشخص المعني الاجابة على هذه الأسئلة .

— **مقابلة موجهة** : **Directed Interview**

مقابلة يهدف المشتركون فيها الحصول على المعلومات المطلوبة بواسطة توجيه الأسئلة بدلاً من الدخول في نقاش مع الشخص الذي تجرى معه المقابلة .

— **مقابلة ميدانية** : **Field Interview**

مقابلة تجرى في مقر العمل الميداني .

— **مقــدرة** : **Ability**

مقدرة الموظف أو الفرد على أداء عمله وتحمل مسؤولياته وتقدمه في العمل . (أو المستوى الشخصي لاستيعاب أمور ومعارف معينة في ميدان من ميادين العمل .

— **مكاتب ميدانية** : **Field Offices**

المكاتب الفرعية المنبثقة عن مقر الجهاز الرئيسية ، وتعمل في مناطق محلية مختلفة .

— **مكافــأة** : **Reward**

ويقصد بها مبلغ من المال يدفعه الجهاز الاداري الى الفرد أو الموظف النشيط تقديراً لجهوده المميزة في العمل ، أو لقاء لعمل اضافي كلف به .

— **مكتــب** : **Office**

مركز إدارة العــمل .

— **الممتحنــون** : **Examiners**

أشخاص يجرون الامتحان بقصد معرفة كفاءة الأفراد في موضوع معين أو تستكشف مواهبهم .

— **منظمة بيروقراطية** : **Bureaucration Organization**

منظمة ضخمة في معداتها وعدد العاملين فيها ، تقدم خدمات متخصصة وتعتمد على قواعد الادارة العلمية بما في ذلك التزام أفرادها بالطابع الرسمي واللوائح المكتوبة .

— **المهام الادارية** : **Administrative Functions**

وظائف مميزة من أعمال الجهاز توكل الى الأفراد كالمهام المتعلقة باختيار الأفراد أو دراسة

جانب تنظيمي معين أو العلاقات العامة .

ـ مهنـــــة : Occupation

المهنة أو العمل في مجال معين كالمحاماة أو التدريس أو الهندسة وقد تتغير الوظيفة أخيراً بمثابة المهنة الدائمة .

ـ مـــواطن : National

شخص يقطن في دولة معينة له حقوق وعليه واجبات ينسق عليها دستور هذه الدولة وتظلله حكومتها ويتمتع بجنسيتها .

ـ الحضـــور : Attendance

ويقصد به وجود الفرد أو الموظف على رأس عمله خلال ساعات الدوام الرسمية بالنظام .

ـ مؤتمــر : Conference

ويعني اجتماع لبحث موضوع معين يتخذ فيه المؤتمرون عادة توصياتهم أو قراراتهم عند انتهاء المؤتمر .

ـ مـوظـف : Employee

شخص يعمل بمنصب مدني في مؤسسة خاصة أو حكومية له حقوق معينة وعليه واجبات ومسؤوليات محددة ، ويتقاضى مقابل خدماته مرتباً شهرياً .

ـ موظف انتهازي : Opportunist Employee

موظف يستغل عمله الرسمي لتحقيق مآرب شخصية .

ـ موظف صيانة : Maintenance Employee

شخص يعمل في صيانة الأجهزة واصلاح الأثاث والمباني واللوازم والطرق أو غيرها .

ـ موظف عــاجــز : Handicaped Employee

موظف مصاب بعاهة جسدية يعمل في وظيفة خاصة تتناسب مع وضعه .

ـ الموظف العــام : Public Employee

موظف حكومي يساهم في تنفيذ السياسة العامة للدولة ويعمل في بعض دوائرها أو مؤسساتها أو مرافقها العامة لخدمة الجمهور .

ـ موظف غير كفؤ : Inefficient Employee

موظف ذو قدرة محدودة في مستوى إدائه لواجباته ومسؤولياته .

ـ موظف مؤهل : Qualified Employee

الموظف الذي يتمتع بامكانات علمية وعملية وشخصية مناسبة تخوله القيام بأعباء الوظيفة .

ـ مـؤهـلات علمية : Educational Qualifications

الكفاءات العلمية والمتطلبات القانونية والأخلاقية والصحية والشرط التي تتوفر في

الشخص المرشح لوظيفة معينة .

— **ملاءمة** : **Adaptability**

ويقصد بها تكيف الفرد في تصرفه مع العاملين معه وفهمه لهم بما يتفق وطبيعة البيئة الاجتماعية والظروف الادارية التي يعمل فيها .

— **ميدان** : **Field**

ويقصد به التخصص في مجال معين ، كموضوع العلوم الشرطية أو الطبية مثلا .

— **ندوة** : **Seminar**

وتعني اجتماع ثلاثة مختصين أو أكثر لدراسة موضوع ما أو ظاهرة ومناقشتها ، ومن خلالها تطرح الحلول والمقترحات .

— **نشاط** : **Activity**

ويقصد بذلك نشاط أفراد التنظيم الاداري في تقديم الخدمات بغية تحقيق الأهداف .

— **نشاطات التنظيم** : **Organizational Activities**

مجموعة من النشاطات التي يقوم بها الموظفون وتساعد بطرق مباشرة أو غير مباشرة على تحقيق أهداف التنظيم .

— **النشر والاعلان** : **Publicity**

الاعلان بقصد نشر فكرة معينة بين المواطنين ، كإعلانات الدولة لاجتذاب العناصر الجيدة للعمل في الخدمة المدنية أو العسكرية .

— **نصاب** : **Quorum**

مقدار العدد القانوني المطلوب توفره في المجالس التشريعية أو في الاجتماعات التنفيذية لتشكيل الأغلبية المطلوبة للتصويت أو اتخاذ القرارات في عدة مواضيع .

— **النظام الاداري** : **Administrative System**

ويقصد به الأساليب والاجراءات الادارية المتبعة في دولة ما أو (جهاز معين) .

— **نقص** : **Shortage**

النقص في مجال معين ، كالنقص في الخبرات أو في الأيدي العاملة أو العجز في الموازنة والموارد المالية في بعض الأجهزة الرسمية .

— **هيكل تنظيمي** : **Organizational Structure**

بناء التنظيم الاداري بأقسامه وفروعه .

— **واجبات ادارية** : **Administrative Duties**

مهمات محددة للوظيفة بواجبات تتميز عن غيرها ويطلب من الفرد انجازها .

— **وساطة** : **Mediation**

وساطة يقوم بها فريق ثالث تهدف الى تحقيق الوفاق بين الأطراف المتنازعة وذلك عن طريق

تقـديم الاقـتراحات والحلول الوسط ، لفض المشكلات القائمة بقبول مشترك لها من الأطراف المعنية .

— **وســـيط** : **Mediator**

شخص يسعى لتحقيق الوفاق بين الأطراف المتنازعة أو لتحقيق أهداف مشتركة ، وقد يكون هذا الوسيط شخصاً أو جماعة أو دولة .

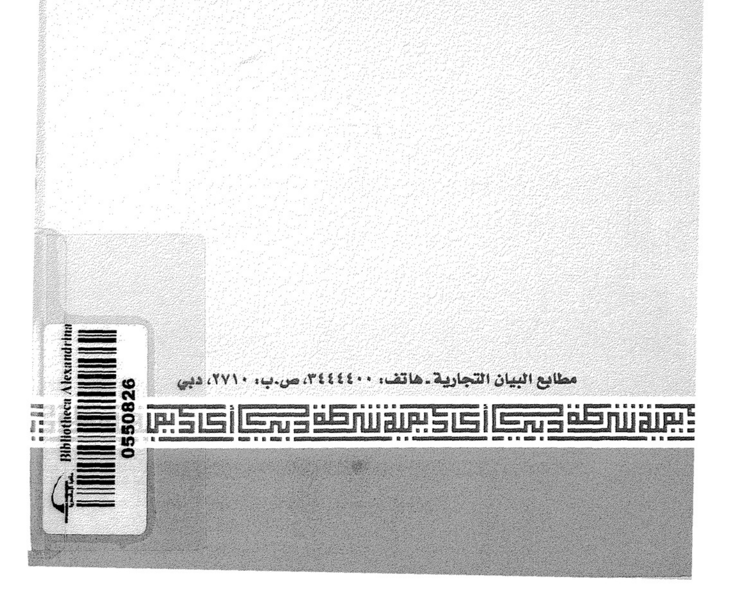
— **وصف الوظيفة** : **Job Description**

وصف ظروف الوظيفة وجدواها ومتطلباتها بقصد توضيح واجباتها ومسؤولياتها .


المراجع

المراجـــع

١ ـ أصول الادارة العامة ، د. ابراهيم شيحا .
٢ ـ الادارة العامة في النظرية والممارسة ، تأليف د. ابراهيم درويش ، ١٩٧٥ .
٣ ـ مبادىء علم الادارة ، تأليف د. أحمد حافظ سليمان نجم .
٤ ـ الادارة العامة ،تأليف د. أنور رسلان .
٥ ـ الادارة العامة (ج ٢) تأليف د. بكر القباني .
٦ ـ ادارة التخطيط في الشرطة ، تأليف بروفسير جون باكيني .
٧ ـ الادارة العامة ، تأليف د. حسن أحمد توفيق ، ١٩٧٢ .
٨ ـ مشروع اللائحة المالية لقوة شرطة دبي .
٩ ـ ادارة الموارد البشرية ، د. زكي محمود هاشم ، ١٩٨٩م .
١٠ـ تنظيم إدارة الشرطة ، تأليف خالد احمد عمر ، ١٩٩٠ .
١١ـ القيادة الادارية ، تأليف د. خميس السيد اسماعيل .
١٢ـ ادارة الشرطة في الدولة العصرية ، تأليف اللواء السباعي .
١٣ـ مبادىء علم الادارة العامة ، تأليف د. سليمان محمد الطماوي ، ١٩٨٠م .
١٤ـ الادارة العامة ، تأليف د. سيد الهواري ، ١٩٦٤م .
١٥ـ محاضرات في ادارة الشرطة ، العميد ضاحي خلفان تميم .
١٦ـ مبادىء الادارة العامة ، تأليف د. عبد الفتاح حسن .
١٧ـ أصول الادارة العامة ، تأليف د. عبد الكريم درويش و د. ليلى تكلا .
١٨ـ الادارة العامة بين النظرية والتطبيق ، تأليف د. محمد عثمان اسماعيل و د. حمدي مصطفى المعاز .
١٩ـ الاتصال وكتابة التقارير ، تأليف محمد نبوي اسماعيل .
٢٠ـ العملية الادارية في الشرطة ، اعداد اللواء نظمي احمد نديم وآخرون .
٢١ـ البناء التنظيمي لقوة شرطة دبي .
٢٢ـ البناء التنظيمي لوزارة الداخلية .
٢٣ـ القانون الاتحادي رقم (١٢) لسنة ١٩٧٦م في شأن قوة الشرطة والأمن العام .
٢٤ـ قانون شرطة دبي لسنة ١٩٦٦م .
٢٥ـ لائحة الشرطة التنفيذية رقم (١) لسنة ١٩٨٤م .
٢٦ـ عملية اتخاذ القرار الشرطي ـ ١٩٨٦ ـ د. عماد حسين حسن عبد الله .
٢٧ـ ادارة الأفراد ـ د. محمد الناشد .



مطابع البيان التجارية ـ هاتف: ٣٤٤٤٤٠٠، ص.ب: ٢٧١٠، دبي